Media społecznościowe w tworzeniu innowacji przedsiębiorstw

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Katarzyna Samek-Preś

Media społecznościowe w tworzeniu innowacji przedsiębiorstw

WYDAWNICTWO NAUKOWE
UNIWERSYTETU
MIKOŁAJA KOPERNIKA

Toruń 2021

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Praca recenzowana

Projekt okładki
Tomasz Jaroszewski

Redakcja
Patrycja Maj-Palicka

Korekta
Marcin Lutomierski

© Copyright by Uniwersytet Mikołaja Kopernika
Toruń 2021

ISBN 978-83-231-4678-0
eISBN 978-83-231-4679-7
https://doi.org/10.12775/978-83-231-4679-7

WYDAWNICTWO NAUKOWE UMK
ul. Gagarina 5, 87-100 Toruń
Redakcja: tel. (56) 611 42 95; fax (56) 611 47 05
e-mail: wydawnictwo@umk.pl
Dystrybucja: tel./fax (56) 611 42 38
e-mail: books@umk.pl
www.wydawnictwo.umk.pl
Druk i oprawa: Drukarnia WN UMK

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Spis treści

Wstęp 9

Rozdział 1
Istota mediów społecznościowych i ich wykorzystanie w działalności przedsiębiorstwa 17

1.1. Geneza i perspektywy rozwoju mediów społecznościowych 24
1.2. Klasyfikacja i funkcje mediów społecznościowych 42
1.2.1. Podział mediów społecznościowych ze względu na ich funkcje 42
1.2.1.1. Media społecznościowe nastawione na budowanie i podtrzymanie relacji 49
1.2.1.2. Media społecznościowe służące do współdzielenia zasobów 53
1.2.1.3. Media społecznościowe nastawione na bieżące informowanie i odnoszenie się do aktualności 56
1.2.1.4. Media społecznościowe służące do prezentacji opinii i poglądów 58
1.2.1.5. Media społecznościowe nastawione na komunikację i dyskusję 60
1.2.1.6. Media społecznościowe nastawione na współtworzenie i kooperację 61
1.2.2. Inne klasyfikacje mediów społecznościowych 64
1.3. Etapy dojrzałości przedsiębiorstwa do wykorzystania mediów społecznościowych 74
1.4. Obszary wykorzystania mediów społecznościowych w przedsiębiorstwie 78
1.4.1. Marketing 80
1.4.1.1. Media społecznościowe i reklama 82
1.4.1.2. Media społecznościowe i elektroniczna wiadomość ustna (e-WOM) 84
1.4.1.3. Zarządzanie mediami społecznościowymi i relacjami z klientami (CRM) 88
1.4.1.4. Media społecznościowe i marka 89
1.4.1.5. Media społecznościowe a zachowania i postrzeganie klientów 90
1.4.2. Sprzedaż 92
1.4.3. Obsługa klienta 93
1.4.4. Badania i rozwój 101
1.4.5. Rekrutacja 104
1.5. Efekty wykorzystania mediów społecznościowych w przedsiębiorstwie 106

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Rozdział 2
Kreowanie innowacji w przedsiębiorstwie 115

2.1. Pojęcie innowacji 115
2.2. Typologia innowacji 124
2.2.1. Innowacje w obrębie produktu 125
2.2.2. Innowacje w obrębie procesów 130
2.2.3. Innowacje organizacyjne 134
2.2.4. Innowacje marketingowe 137
2.3. Koncepcja otwartych innowacji 139
2.4. Proces kreowania innowacji 143
2.4.1. Modele procesu innowacyjnego 146
2.4.1.1. Modele liniowe 148
2.4.1.2. Modele interakcyjne 151
2.4.2. Wdrażanie innowacji 158
2.4.3. Dyfuzja innowacji 160
2.5. Źródła innowacji 163

Rozdział 3
Metodyka badań empirycznych 177

3.1. Cel i zakres badań 177
3.2. Metody badawcze i procedura badawcza 180
3.2.1. Metoda sondażowa – badanie przedsiębiorstw 182
3.2.2. Metoda delficka 189
3.3. Charakterystyka prób badawczych 192

Rozdział 4
Ocena wykorzystania mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji w przedsiębiorstwach 199

4.1. Cele wykorzystania mediów społecznościowych w przedsiębiorstwach 199
4.1.1. Perspektywa przedstawicieli przedsiębiorstw 200
4.1.2. Perspektywa ekspertów 204
4.2. Rodzaje mediów społecznościowych wykorzystywanych w kreowaniu innowacji w przedsiębiorstwach 205
4.2.1. Perspektywa przedstawicieli przedsiębiorstw 207
4.2.2. Perspektywa ekspertów 214
4.3. Działania podejmowane w mediach społecznościowych na rzecz kreowania innowacji w przedsiębiorstwach 218
4.3.1. Perspektywa przedstawicieli przedsiębiorstw 219
4.3.2. Perspektywa ekspertów 223
4.4. Efekty wykorzystania mediów społecznościowych na rzecz kreowania innowacji w przedsiębiorstwach 226
4.4.1. Perspektywa przedstawicieli przedsiębiorstw 226
4.4.2. Perspektywa ekspertów 232

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

4.5. Czynniki stymulujące wykorzystywanie mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji przez przedsiębiorstwa 244
4.5.1. Perspektywa przedstawicieli przedsiębiorstw 244
4.5.2. Perspektywa ekspertów 251
4.6. Czynniki destymulujące wykorzystywanie mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji przez przedsiębiorstwa 254
4.6.1. Perspektywa przedstawicieli przedsiębiorstw 254
4.6.2. Perspektywa ekspertów 263
4.7. Ograniczenia zrealizowanych i kierunki przyszłych badań 269

Zakończenie 273
Literatura 279
Spis rysunków 301
Spis tabel 305
Summary 309

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa stoją przed ogromnym wyzwaniem, jakim jest funkcjonowanie i walka konkurencyjna w burzliwym oraz zmiennym otoczeniu rynkowym. Oferowane produkty i usługi ulegają ciągłym modyfikacjom, tak by sprostały nowym oczekiwaniom konsumentów, a utrzymanie stałej pozycji konkurencyjnej jest coraz trudniejsze.

Doświadczenia wiodących firm[1] na rynku dowodzą, że w walce rynkowej zwycięzcami są te przedsiębiorstwa, które dostarczają produkty o charakterze innowacyjnym, a jednocześnie odpowiadają na potrzeby klientów.

Zarówno naukowcy, jak i przedstawiciele biznesu są zgodni co do tego, że głównym zadaniem współczesnych przedsiębiorstw jest stałe doskonalenie już oferowanych produktów i kreowanie nowych. W literaturze podkreśla się, że innowacje to zmiany polegające na przyswojeniu przez organizację uzyskanej przez nią wiedzy[2]. Dla firm aspirujących do miana innowacyjnych niezwykle ważnym zadaniem staje się zatem ciągłe pozyskiwanie informacji umożliwiających doskonalenie produktów i technologii zgodnie z potrzebami zmieniającego się rynku oraz aktualnymi tendencjami technologicznymi.

Szybki rozwój usług internetowych to szansa dla firm, które dążąc do miana konkurencyjnych i innowacyjnych, skupiają swoją uwagę na nowych kanałach komunikacji. Społeczności wirtualne przestały bowiem być jedynie biernymi członkami Internetu. Społeczności te coraz

---

[1] Autorka używa zamiennie sformułowań „firma" i „przedsiębiorstwo", mając na względzie istotę i etymologię pojęć.

[2] M. Brzeziński, *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa 2001, s. 19.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

częściej zaczynają wchodzić w interakcje z podmiotami gospodarczymi, które wykorzystując ich wiedzę i doświadczenie, kreują innowacje.

Media społecznościowe w ostatnim czasie odgrywają coraz większą rolę w działaniach wielu firm ze względu na fakt, że mogą ich używać wszyscy, którzy mają dostęp do Internetu, a jednocześnie skupiają dużą grupę użytkowników, którzy są potencjalnymi klientami. Ponadto pozwalają przenieść na klientów część zadań, które dotąd firma wykonywała w strukturach własnej organizacji. Pozytywne efekty obecności marki w mediach społecznościowych są opisywane w wielu badaniach i raportach. Badanie Wave 6 dowodzi, że coraz więcej konsumentów poszukuje informacji o firmie w mediach społecznościowych, odchodząc od wchodzenia na firmowe strony internetowe[3]. Z raportu agencji badawczej Nielsen wynika z kolei, że konsekwentnie zwiększa się wpływ stron społecznościowych i blogów na decyzje zakupowe klientów[4]. L. Weber podkreśla, że działania przedsiębiorstw w mediach społecznościowych muszą opierać się na całkowicie nowym sposobie komunikacji z odbiorcami w środowisku cyfrowym[5]. G. Drury wyjaśnia zaś, że na skutek wzrostu sieci relacji w Internecie nawiązanie kontaktu i rozmowy z klientami stało się głównym elementem działań marketingowych z wykorzystaniem mediów społecznościowych[6]. Przyszłością każdego przedsiębiorcy jest więc otwarcie się na nowe sposoby komunikacji, na większą aktywność w życiu społeczności internetowych i wejście w interakcję z potencjalnym nabywcą za pośrednictwem Internetu. Współczesne organizacje powinny zdawać sobie sprawę z tego, że obecni użytkownicy mediów społecznościowych mają potencjał tworzenia i wypracowania nowych rozwiązań produktowych i usługowych, stanowiąc cenne narzędzie konkurowania w otoczeniu rynkowym.

---

[3] *Raport Wave 6: Biznes w społecznościach*, raport z badania, Universal McCann, 2012, s. 9.

[4] *State of the Media: The Social Media Raport Q3 2011*, Nielsen, 2011, s. 15.

[5] L. Weber, *Marketing to the Social Web. How Digital Customer Communities Build Your Business?*, Hoboken: John Wiley & Sons, New York 2009, s. 23.

[6] G. Drury, *Opinion Piece: Social Media: Should Marketers Engage and How Can It Be Done Effectively?*, „Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice" 2008, No. 9, s. 274–277.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Media społecznościowe i innowacje są ze sobą ściśle powiązane. Liderzy biznesu od dawna twierdzili, że firmy powinny korzystać z mediów społecznościowych, by zapewnić klientom środowisko, w którym mogliby oni współdziałać i uczestniczyć w życiu firmy. Media społecznościowe nie tylko kształtują działania organizacyjne, lecz także coraz częściej wpływają na zarządzanie innowacjami[7]. Przypadki opisywane w literaturze dowodzą, że zaczynają być one używane przez firmy do tworzenia idei, sprzężeń zwrotnych i otwartych innowacji[8]. Badania z 2010 roku, realizowane po światowym kryzysie finansowym w ramach rocznego globalnego sondażu przeprowadzonego przez firmę McKinsey, dowodzą, że 65% firm wykorzystuje technologię Web 2.0 w swoich działaniach, co przekłada się na zwiększony ich udział w rynku[9]. Najnowsze badania Global Innovation Survey autorstwa BCG z 2018 roku wskazują z kolei, że 79% innowacyjnych firm integruje procesy innowacyjne z mediami społecznościowymi[10]. Firmy te pozyskują nowe pomysły ze źródeł zewnętrznych, wspierając tym samym ideę otwartych innowacji[11].

---

[7] J. W. Treem, P. M. Leonardi, *Knowledge management technology as a stage for strategic selfpresentation: implications for knowledge sharing in organizations*, „Information and Organization" 2012, Vol. 22, Issue 1, s. 47.

[8] P. B. Brandtzaeg, I. M. Haugstveit, M. Lüders, A. Følstad, *How should organizations adapt to youth civic engagement in social media? A lead user approach*, „Interacting with Computers" 2016, Vol. 28, Issue 5, s. 670.

[9] J. Bughin, M. Chui, *The rise of the networked enterprise: web 2.0 finds its payday*, McKinsey & Company, December (2010), https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/the-rise-of-the-networked-enterprise-web-20-finds-its-payday [data wglądu: 10.01.2019].

[10] BCG, The most Innovative Companies 2018: Innovators Go all in on Digital, The Boston Consulting Group 2018, http://image-src.bcg.com/Images/BCG-Most-Innovative-Companies-Jan-2018_tcm9-180700.pdf [data wglądu: 10.01.2019]. Threadless.com jest przykładem firmy, która korzysta z treści generowanych przez użytkowników mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji. Firma oferuje odzież, obuwie i akcesoria do wystroju domu na podstawie wzorów zgłaszanych przez internautów, szerzej w: https://www.threadless.com/ [data wglądu: 26.02.2019].

[11] Media społecznościowe są wykorzystywane do działań innowacyjnych nie tylko przez firmy, lecz także przez organizacje z sektora publicznego. Poprzez publiczne zaangażowanie obywateli w projekty obywatelskie udostępniane w mediach społecznościowych napędzają innowacje społeczne. Pozyskane w ten sposób informacje ułatwiają organizacjom kształtowanie polityki społecznej i skuteczniejsze odpowiada-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Badania nad wykorzystaniem mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji przedsiębiorstw, w dzieleniu się wiedzą wciąż znajdują się na wczesnym etapie rozwoju. Koncepcja mediów społecznościowych jest stopniowo rozwijana i od kilku lat cieszy się coraz większym zainteresowaniem zarówno wśród praktyków, jak i teoretyków biznesu[12]. Niemniej obecna literatura oferuje niewiele praktycznych wskazówek dotyczących zastosowań mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji[13]. Wyzwaniem dla obecnych przedsiębiorstw jest zatem zrozumienie tego, jak wydobyć z mediów społecznościowych potencjał innowacyjny, jak wykorzystać mądrość tłumu w podejmowaniu ważnych decyzji biznesowych. W związku z tym zasadne i możliwe jest zbieranie informacji na temat wykorzystania mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji poprzez badanie pracowników firm i ekspertów. Celem głównym pracy jest zatem **ocena wykorzystania mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji w badanych przedsiębiorstwach.** W ramach tak sformułowanego celu głównego wyodrębniono następujące cele szczegółowe:

1) identyfikacja celów wykorzystywania mediów społecznościowych w badanych przedsiębiorstwach;
2) identyfikacja rodzajów mediów społecznościowych oraz podejmowanych w nich działań na rzecz kreowania innowacji w badanych przedsiębiorstwach;
3) identyfikacja efektów wykorzystywania mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji w badanych przedsiębiorstwach;

nie na potrzeby obywateli. Szerzej w: J. R. Gil-Garcia, N. Helbig, A. Ojo, *Being smart: Emerging technologies and innovation in the public sector*, „Government Information Quarterly" 2014, Vol. 31, Issue S1, 1, s. 17–18, a także w: I. Mergel, *Social media institutionalization in the U.S. federal government*, „Government Information Quarterly" 2016, Vol. 33, Issue 1, January, s. 142–148.

[12] N. Behringer, K. Sassenberg, *Introducing social media for knowledge management: Determinants of employees' intentions to adopt new tools*, „Computers in Human Behavior" 2015, Vol. 48, July, s. 298.

[13] M.-I. Muningera, W. Hammedib, D. Mahrc, *The value of social media for innovation: A capability perspective*, „Journal of Business Research" 2019, Vol. 95, February, s. 116, https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296318304855 [data wglądu: 26.02.2019].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

4) określenie czynników stymulujących i destymulujących wykorzystywanie mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji w badanych przedsiębiorstwach.

Osiągnięcie głównego celu pracy wymagało weryfikacji następujących hipotez badawczych:

1) H_1: pozyskanie pomysłów na innowacje jest najczęściej wskazywanym celem wykorzystania mediów społecznościowych w badanych przedsiębiorstwach;
2) H_2: serwisy społecznościowe (towarzyskie) są najczęściej wykorzystywanym rodzajem mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji w badanych przedsiębiorstwach;
3) H_3: pozyskanie informacji o nowych potrzebach klientów jest najczęściej wskazywanym efektem wykorzystania mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji w badanych przedsiębiorstwach;
4) H_4: możliwe jest zidentyfikowanie czynników stymulujących i destymulujących wykorzystanie mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji przez badane przedsiębiorstwa.

W swoich badaniach autorka postanowiła przeanalizować perspektywę zarówno przedstawicieli przedsiębiorstw, jak i ekspertów. W tym celu wykorzystała metodę sondażową (z użyciem techniki ankiety internetowej), metodę delficką, a także przeprowadziła badanie przedsiębiorstw techniką CATI.

Badanie ankietowe przedsiębiorstw stanowiące część empiryczną niniejszej pracy zostało sfinansowane z grantu Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu (nr E-2769). Grant pozwolił autorce również na udział w wielu konferencjach naukowych oraz opracowanie artykułów poświęconych mediom społecznościowym i innowacjom. To z kolei przyczyniło się do wzbogacenia wiedzy, wymiany opinii i doświadczeń w badanym obszarze, a w rezultacie poprawienia jakości samej pracy.

Monografia składa się z czterech rozdziałów. Rozdział pierwszy jest poświęcony istocie mediów społecznościowych i ich wykorzystaniu w działalności przedsiębiorstwa. Autorka przedstawia w nim genezę i klasyfikację mediów społecznościowych, opisuje etapy dojrzałości

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

przedsiębiorstwa do posługiwania się mediami społecznościowymi i obszary ich wykorzystania w przedsiębiorstwie, jak również wskazuje efekty ich użycia w organizacji.

Drugi rozdział dotyczy kreowania innowacji w przedsiębiorstwie. Autorka przybliża pojęcie innowacji i ich typologię, opisuje koncepcję otwartych innowacji oraz proces kreowania innowacji. W tym rozdziale podkreśla także znaczenie mediów społecznościowych jako źródła innowacji.

Trzeci rozdział podsumowuje metodykę wieloetapowego procesu badawczego przedstawionego w monografii. Autorka przybliża w nim cel główny badania, cele szczegółowe, hipotezy badawcze, badane populacje, metodę zbierania danych badania ankietowego przedsiębiorstw i badania ekspertów.

Ostatni rozdział – czwarty – jest poświęcony prezentacji wyników wieloetapowego procesu badawczego. Rozdział przedstawia ocenę wykorzystania mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji w przedsiębiorstwach. Opisano w nim cele wykorzystania mediów społecznościowych w badanych przedsiębiorstwach, rodzaje mediów społecznościowych wykorzystywanych w kreowaniu innowacji w badanych przedsiębiorstwach, działania podejmowane w mediach społecznościowych na rzecz kreowania innowacji w badanych przedsiębiorstwach oraz efekty wykorzystania mediów społecznościowych na rzecz kreowania innowacji w przedsiębiorstwach. Wskazano w nim także, jakie są czynniki stymulujące i destymulujące wykorzystanie mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji przez przedsiębiorstwa. Wszystkie wymienione zagadnienia badawcze zanalizowano z perspektywy przedstawicieli przedsiębiorstw i ekspertów. W podsumowaniu wskazano ograniczenia przeprowadzonych badań własnych autorki i kierunki przyszłych badań w obszarze mediów społecznościowych wykorzystywanych w tworzeniu innowacji przedsiębiorstw. W pracy przedstawiono część wyników badań, które autorka zrealizowała w ramach rozprawy doktorskiej.

Praca wnosi wkład do istniejącego stanu wiedzy, zwiększając zrozumienie możliwości wykorzystania mediów społecznościowych w tworze-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

niu innowacji przedsiębiorstw. Badania mają również istotne implikacje dla praktyków biznesu, którzy z powodu ciągłego rozwoju technologicznego, dostępu do informacji i rosnących wymagań rynkowych są postawieni przed wyzwaniem jak najskuteczniejszego wykorzystania mediów społecznościowych do tworzenia innowacji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Rozdział 1

Istota mediów społecznościowych i ich wykorzystanie w działalności przedsiębiorstwa

Współczesny rozwój społeczeństwa, technologii i przemysłu jest nierozerwalnie związany z rozwojem ery informacyjnej. Klienci są zasypywani coraz większą liczbą informacji z różnych źródeł, wymagającej od nich skupienia i uwagi. Niestety konsumentom coraz trudniej jest przyswoić i wykorzystać kierowane do nich komunikaty. Skutkuje to tym, że potencjalni klienci muszą dokonywać selekcji interesujących ich treści, a to z kolei wymusza na firmach podjęcie odpowiednich, a przede wszystkim skutecznych działań komunikacyjnych. Przedsiębiorstwa stoją przed ogromnym wyzwaniem, jakim jest funkcjonowanie i walka konkurencyjna w burzliwym oraz zmiennym otoczeniu rynkowym. Stare sposoby komunikacji z klientami, ich potrzeby i preferencje bądź są kwestionowane, bądź bezpowrotnie przemijają, a utrzymanie stałej pozycji konkurencyjnej jest coraz trudniejsze.

Marketing tradycyjny, który opiera się głównie na wysyłaniu e-maili, bilbordach, telemarketingu, wysyłce bezpośredniej, uczestnictwie w imprezach wystawienniczych i targach, jest już niewystarczający. Obecnie opinie o przedsiębiorstwach i proponowanych przez nie towarach lub usługach są kształtowane przez społeczności internetowe. Klienci wyszukują informacje o interesujących ich ofertach w przeglądarkach internetowych, porównywarkach cenowych, blogosferach i rekomendacjach umieszczonych w serwisach społecznościowych. Internet stał się siłą

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

napędową masowego przekazywania informacji wśród klientów. Posiadanie firmowej strony internetowej jednak nie wystarczy, konieczne jest aktywne uczestnictwo w życiu społeczności internetowych. Działania przedsiębiorstw są oparte na informacji internetowej, która jest tworzona, rozprzestrzeniana i wykorzystywana przez konsumentów do wzajemnej edukacji o markach, produktach i usługach. Ten nowy paradygmat komunikacyjny umożliwia firmom wykreowanie pozytywnego wizerunku wśród nabywców, a także osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i szybkie dotarcie do grupy docelowej.

Odchodząc od tradycyjnych źródeł reklamy, np. radia, telewizji, gazet, konsumenci coraz częściej domagają się większej kontroli nad własną „konsumpcją mediów", która jest nierozerwalnie związana z ich wygodą. Dzisiejsi klienci, wykorzystując różnego rodzaju media społecznościowe, chcą mieć dostęp do informacji w dowolnym miejscu i czasie. Największym wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw jest więc sposób docierania do odbiorców i porozumiewania się z nimi. Wiąże się to z modyfikacją tradycyjnego podejścia do klienta, który obecnie silnie łączy się z komunikacją internetową i wymaga poszanowania dla jego indywidualności. Kluczowe znaczenie ma także dostęp do produktów lub usług. Klienci oczekują, że będzie on możliwy w dowolnej chwili. Najbardziej efektywnymi kanałami komunikacji z klientem stają się media społecznościowe, które są przyszłością działań każdej firmy. Doświadczenia wiodących firm na rynku dowodzą bowiem, że w walce rynkowej zwycięzcami są te przedsiębiorstwa, które skutecznie wykorzystują media społecznościowe w swoich obszarach działania.

Serwisy społecznościowe czy szerzej media społecznościowe w ostatnim czasie odgrywają coraz większą rolę w działaniach wielu firm ze względu na fakt, że są łatwo dostępne dla wszystkich, którzy mogą korzystać z Internetu. Aktywność firm w mediach społecznościowych umożliwia bezpośredni kontakt z pożądaną grupą docelową, a dodatkowo obniża koszty działań marketingowych. Ponadto pozwala przenieść na klientów część zadań, które dotąd firma wykonywała w strukturach własnej organizacji, co coraz częściej jest praktykowane przez współczesne przedsiębiorstwa. Szybki ich rozwój zrewolucjonizował sposób, w jaki ludzie dzielą się wiedzą, komunikują i współpra-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

cują ze sobą[1]. Obecnie są uważane za wybitne i dobrze ugruntowane miejsce do tworzenia kanałów wymiany wiedzy, w których ludzie są w stanie znaleźć inne osoby o podobnych zainteresowaniach i dzielić się z nimi swoimi przemyśleniami[2].

W dzisiejszych czasach media społecznościowe służą nie tylko do prywatnego użytku, coraz częściej są wykorzystywane również komercyjnie. Organizacje przyjęły je jako narzędzie do komunikacji i dzielenia się wiedzą między pracownikami i otoczeniem[3]. Podmioty z sektora publicznego mierzą, w jaki sposób media społecznościowe wzbogacają świadomość obywateli w zakresie działań rządowych[4]. Firmy używają ich jako narzędzi do generowania wiedzy w sieciach biznesowych i integrowania klientów w kilku obszarach działalności[5]. Uczelnie wyższe wykorzystują wewnętrznie media społecznościowe do wzbogacenia działań edukacyjnych[6]. Organizacje opieki zdrowotnej posługują się nimi do dzielenia się wiedzą, ułatwiając przepływ informacji między pracownikami[7]. Media społecznościowe radykalnie zmieniły styl życia, pracy, nauki i komunikacji. Pozwalają na płynne i ciągłe dzielenie się wiedzą w rzeczywistym i wirtualnym świecie.

---

[1] K. Filo, D. Lock, A. Karg, *Sport and social media research: a review*, „Sport Management Review" 2015, Vol. 18, Issue 2, May, s. 167.

[2] A. Bilgihan, A. Barreda, F. Okumus, K. Nusair, *Consumer perception of knowledge-sharing in travel-related Online Social Networks*, „Tourism Management" 2016, Vol. 52, February, s. 289.

[3] G. C. Kane, G. Labianca, S. P. Borgatii, *What's different about social media networks? A framework and research agenda*, „Management Information Systems Quarterly" 2016, Vol. 10, Issue 10, s. 1.

[4] R. Dekker, V. Bekkers, *The contingency of governments' responsiveness to the virtual public sphere: A systematic literature review and meta-synthesis*, „Government Information Quarterly" 2015, Vol. 32, Issue 4, October, s. 500.

[5] A. H. Busalim, A. R. C. Hussin, *Understanding social commerce: A systematic literature review and directions for further research*, „International Journal of Information Management" 2016, Vol. 36, Issue 6, December, s. 1077.

[6] V. Balakrishnan, C. L. Gan, *Students' learning styles and their effects on the use of social media technology for learning*, „Telematics and Informatics" 2016, Vol. 33, Issue 3, s. 810.

[7] Y. Li, X. Wang, X. Lin, M. Hajli, *Seeking and sharing health information on social media: A net valence model and cross-cultural comparison*, „Technological Forecasting & & Social Change" 2016, s. 234.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Media społecznościowe to nowe miejsce komunikacji między klientami. Za pośrednictwem mediów społecznościowych wymieniają się oni doświadczeniami, opiniami, poglądami na temat danej firmy. W tym celu zamieszczają posty, odnośniki, zdjęcia lub nagrania. Społeczności internetowe stały się także doskonałym miejscem dla przedsiębiorstw do promowania swojej marki i oferty handlowej. Klienci silnie związani z daną marką udostępniają swoim znajomym pozytywne opinie o firmie, a także informacje o ulubionych produktach. W literaturze przedmiotu zjawisko to jest określane jako **marketing szeptany**, **wirusowy** bądź **efekt ruchu**. Występuje on w sytuacji, gdy użytkownicy mediów społecznościowych powielają lub przekazują informacje o prowadzonych kampaniach firm wśród pozostałych użytkowników[8].

Pozytywne efekty obecności marki w mediach społecznościowych są opisywane w wielu badaniach i raportach. Badanie Wave 6 dowodzi, że coraz więcej konsumentów poszukuje informacji o firmie w mediach społecznościowych, odchodząc od korzystania z firmowych stron internetowych[9]. Z raportu Nielsena wynika z kolei, że konsekwentnie zwiększa się wpływ stron społecznościowych i blogów na decyzje zakupowe klientów[10]. L. Weber podkreśla, że działania przedsiębiorstw w mediach społecznościowych muszą opierać się na całkowicie nowym sposobie komunikacji z odbiorcami w środowisku cyfrowym[11]. G. Drury wyjaśnia zaś, że na skutek wzrostu sieci relacji w Internecie nawiązanie kontaktu i rozmowy z klientami stało się głównym elementem działań marketingowych z wykorzystaniem mediów społecznościowych[12]. Marketing, który dotychczas był postrzegany jako jednowymiarowe

---

[8] M. Moroz, *Źródła efektywności przekazu marketingowego w serwisach społecznościowych*, www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/36/id777 [data wglądu: 12.12.2017].

[9] *Raport Wave 6: Biznes w społecznościach*, raport z badania, Universal McCann, 2012, s. 9.

[10] *State of the Media: The Social Media Raport Q3 2011*, Nielsen, 2011, s. 15.

[11] L. Weber, *Marketing to the Social Web. How Digital Customer Communities Build Your Business?*, Hoboken: John Wiley & Sons, New York 2009, s. 23.

[12] G. Drury, *Social Media: Should Marketers Engage and How Can It Be Done Effectively?*, „Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice" 2008, No. 9, s. 274–277.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

ogniwo, obecnie stał się wielowymiarowym procesem, który angażuje zarówno firmę, jak i klientów.

W ciągu ostatnich kilku lat media społecznościowe stały się bardzo popularne, regularnie pojawiają się w prasie, w telewizji, w radiu i w codziennych rozmowach. Dzieje się tak, ponieważ użytkownicy Internetu, w tym mediów społecznościowych, są zainteresowani już nie tylko światem wirtualnym, lecz także światem korporacyjnym. W środowisku internetowym firmy dążą bowiem do budowania relacji z klientami, do przyciągnięcia ich uwagi wśród setek informacji i publikowanych komunikatów przez konkurentów. Zaangażowanie klientów w mediach społecznościowych nie dla wszystkich przedsiębiorstw jest proste do osiągnięcia. Coraz więcej firm ma problem ze skuteczną komunikacją w mediach społecznościowych, nie wiedząc, jak efektywnie wykorzystać opinie i pomysły klientów tam zamieszczane. Można przypuszczać, że przedsiębiorstwa są zainteresowane mediami społecznościowymi jako środkiem do budowania pozytywnego wizerunku firmy w Internecie. Natomiast możliwość tworzenia w nich innowacji produktów dostrzega jedynie niewielki odsetek przedsiębiorstw.

Rozwój mediów społecznościowych wpłynął na zmianę postaw i zachowania zarówno klientów, jak i przedsiębiorstw. Stały się one miejscem wymiany wiedzy i nawiązywania relacji. W wyniku tego przedsiębiorstwa zyskały ogromne możliwości do pozyskania i wykorzystania wiedzy klientów. Współcześnie konsumenci stali się bowiem aktywnymi twórcami treści, innowacji i produktów firmy w Internecie. Współczesne firmy szeroko wykorzystują wiedzę tłumu w tworzeniu nowych produktów, w poszukiwaniu innowacyjnych pomysłów czy w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych. Szybki rozwój mediów społecznościowych i coraz większa aktywność społeczności internetowych powoduje, że firmy, jak nigdy wcześniej, zyskały nowe możliwości lepszego dopasowania swojej oferty do potrzeb rynkowych i budowania przewagi konkurencyjnej.

Przyszłością każdego przedsiębiorcy jest otwarcie się na nowe sposoby komunikacji, na większą aktywność w życiu społeczności internetowych i wejście w interakcję z potencjalnym nabywcą za pośrednictwem Internetu. Podkreślał to już U. Nalazek, twierdząc, że „Internet zmienia gospodarkę jak burza, porównywalna tylko z rewolucją przemysłową. Ci,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

którzy jej zwiastuny dostrzegli odpowiednio wcześnie, już dzisiaj zbierają owoce wprowadzonych zmian. Ślepi na zmiany odpadną"[13].

W opracowaniach naukowych zamiennie stosuje się pojęcia ***social media***, **media społecznościowe** i **media społeczne**. Błędne jest jednak stawianie znaku równości pomiędzy nimi. Tłumacząc na polski *social media*, otrzymujemy dwa terminy: „media" jako środki przekazu i „społeczny" (a nie „społecznościowy")[14]. M. Laskowska twierdzi, że wyraz *social* wskazuje ponadto, że media te odgrywają role społeczne umożliwiające komunikację, zawieranie znajomości, integrację i podejmowanie współpracy również poza środowiskiem Internetu[15]. Natomiast media społecznościowe pełnią funkcje społeczne, ale nie w tak dużym zakresie jak media społeczne, ponieważ swoim zasięgiem ograniczają się jedynie do społeczności internetowych. Media społecznościowe stanowią bowiem tylko odzwierciedlenie w postaci aplikacji (technologii) sieci czy siatek społecznych istniejących poza Internetem. Aplikacje umożliwiają jedynie stały rozwój i utrzymanie relacji w owych sieciach, natomiast media społeczne tworzą te relacje poza światem wirtualnym.

Media społecznościowe to zjawisko stosunkowo nowe. Naukowcy i przedstawiciele biznesu mają problemy ze zdefiniowaniem tego pojęcia, a także odróżnieniem go od pojęcia mediów społecznych. Definicja mediów społecznościowych (ang. *social media*) ulega ciągłym modyfikacjom na skutek występowania różnych narzędzi komunikacji w Internecie.

W literaturze polskojęzycznej częściej wymienia się media społecznościowe niż media społeczne. M. Dorenda-Zaborowicz posługuje się pojęciem „media społecznościowe" i definiuje je jako sieciowe, niejednorodne technologie mobilne, które zmieniają formę komunikacji i akcentują znaczenie dialogu[16]. Natomiast M. Grębosz podkreśla, że

---

[13] U. Nalazek, M. Bonarowski, *Dystans do sieci*, „Businessman Magazine" 1999, nr 9 (102), s. 14.

[14] I. Escher, J. Petrykowska, *Aktywność polskich internautów w mediach społecznościowych*, „Marketing i Rynek" 2015, nr 8, s. 162–163.

[15] M. Laskowska, *Komunikacja za pomocą social media – możliwości i zagrożenia. Zarys problematyki*, [w:] M. Biedroń, M. Wawrzak-Chodaczek (red.), *Komunikacja – (po)rozumienie – obecność społeczna*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2012, s. 29.

[16] M. Dorenda-Zaborowicz, *Marketing w social media*, „Nowe Media" 2012, nr 3, s. 59.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

media społecznościowe są miejscem spotkań internetowych, w których dochodzi do wymiany informacji za pomocą indywidualnych profili[17]. C. Seda media społecznościowe definiuje zaś jako

> narzędzia do dzielenia się informacją i jej omawiania poprzez ludzi. Termin odnosi się do czynności, które oparte są na technologiach, telekomunikacji, społecznościowej interakcji oraz są konstrukcją słów, obrazów, wideo i dźwięku. Użytkownicy dzielą się swoimi opowieściami i doświadczeniami, a ta interakcja i sposób, w jaki informacja jest przedstawiana, zależy od różnych perspektyw i budowania wspólnego zdania w ramach społeczności[18].

W. Gogołek media społecznościowe utożsamia z kolei z nową formą aktywności w Internecie, która opiera się na grupach społecznościowych[19], a G. Mazurek do mediów społecznościowych zalicza platformy społecznościowe, platformy komunikacyjne, internetowe repozytoria multimedialne, blogi i mikroblogi[20]. Pojęcia mediów społecznościowych użyła również A. Chwiałkowska w rozprawie doktorskiej pt. „Media społecznościowe jako narzędzie budowania relacji przedsiębiorstwa z klientem na przykładzie przedsiębiorstw oferujących produkty dla niemowląt". Wyróżniła takie rodzaje mediów społecznościowych jak[21]: portale społecznościowe, blogi, serwisy mikrokomunikacyjne, wiki i społecznościowe serwisy geolokalizacyjne.

---

[17] M. Grębosz, *E-konsument a portale społecznościowe*, „Handel Wewnętrzny" 2011, t. 3, s. 179, za: M. Laskowski, *Problematyka budowy serwisu społecznościowego na przykładzie projektu lokalnego portalu kulturalnego – studium przypadku*, „Scientific Bulletin of Chełm, Section of Mathematics and Computer Science" 2008, No. 1, s. 186–187.

[18] C. Seda, *Sprzedaż online*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2008, s. 87.

[19] W. Gogołek, *Komunikacja sieciowa. Uwarunkowania, kategorie, paradoksy*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2010, s. 160.

[20] G. Mazurek, *Znaczenie wirtualizacji marketingu w sieciowym kreowaniu wartości*, Poltext, Warszawa 2012, s. 100–101.

[21] A. Chwiałkowska, praca doktorska pt. „Media społecznościowe jako narzędzie budowania relacji przedsiębiorstwa z klientem na przykładzie przedsiębiorstw oferujących produkty dla niemowląt", Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2016, s. 85.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Potwierdzeniem większej popularności sformułowania „media społecznościowe" niż „media społeczne" jest fakt, że praktycy biznesu posługują się jedynie pojęciem mediów społecznościowych, a do ich kategorii zaliczają głównie serwisy (portale) społecznościowe (ang. *social networking sites*), takie jak Facebook, Twitter i Instagram. Jednak zdarza się, że lokuje się w nich również zbiorowości skupione wokół treści (ang. *content comunities*), takie jak YouTube, a także blogi i fora internetowe. Pośród badaczy nie ma też jednomyślności co do uznania niektórych portali za media społecznościowe. Stały rozwój mediów społecznościowych oraz wyodrębnianie nowych ich rodzajów powoduje, że kłopotliwe staje się przypisanie im jednej, wspólnej nazwy[22]. Niezaprzeczalny jest jednak fakt, że media społecznościowe będą odgrywały ważną rolę w funkcjonowaniu społeczeństwa, ponieważ ich specyfika wykracza poza zakres zamkniętej społeczności.

Mając na uwadze powyższe rozważania o istocie *social media*, autorka na potrzeby realizacji badania przyjmuje, iż media społecznościowe to aplikacje i strony internetowe, które pozwalają użytkownikom tworzyć treści i wymieniać się nimi. Pojęcie „media społeczne" jest jeszcze na tyle obce, że w ramach badań pilotażowych respondenci mieli problem z jego zdefiniowaniem i częściej posługiwali się pojęciem „media społecznościowe".

Z uwagi na to, że w literaturze polskojęzycznej pojęcie „media społecznościowe" występuje częściej niż „media społeczne", a w literaturze anglojęzycznej *social media* to przede wszystkim portale społecznościowe (a nie społeczne), jak również ze względu na częste posługiwanie się takim sformułowaniem w praktyce biznesowej autorka w dalszej części pracy używa sformułowania „media społecznościowe", a nie „media społeczne".

1.1. Geneza i perspektywy rozwoju mediów społecznościowych

Geneza mediów społecznościowych jest nierozerwalnie związana w funkcjonowaniem Internetu rozumianego jako przestrzeń do wy-

[22] I. Escher, J. Petrykowska, op. cit., s. 163.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

miany informacji, a także z rozwojem technologii informacyjnych. Od lat trendy technologiczne wyznaczają postęp gospodarczy oraz wpływają na sytuację społeczną wielu krajów. Już od początku XXI wieku postęp światowej gospodarki jest zależny od takich technologii, które umożliwiają transmisję informacji (ang. IT – *Information Technology*), a tym samym skutecznie wypierają stare technologie oparte jedynie na wykorzystaniu nowych nośników energii[23].

W połowie lat 90. XX wieku Internet wymusił na przedsiębiorstwach zmianę dotychczasowych, tradycyjnych metod działania. Firmy musiały zacząć funkcjonować w nowym środowisku, w przestrzeni, w której to społeczności internetowe wyznaczają nowe reguły i zasady konkurowania. Zmiany te zaobserwowali D. L. Hoffman i T. P. Novak, twierdząc, że nowe technologie i Internet są fundamentalnie inną przestrzenią działań marketingowych niż dotychczasowa aktywność w mediach tradycyjnych. Opierając się na tym twierdzeniu, sformułowali nowy model komunikacji z klientem – „wielu do wielu"[24], w którym działania marketingowe są dostosowane do specyficznych możliwo-

[23] M. Consalvo, R. Burnett, Ch. Ess, *The Handbook of Internet Studies*, Blackwell Publishing Ltd., Oxford 2010, s. 45.

[24] Podstawowym elementem tego modelu są hipermedia, które stanowią kombinację hipertekstowego dostępu do informacji. Opiera się on na logicznym i hierarchicznym powiązaniu przekazu z multimedialnym sposobem transmisji i wyrażeniem informacji. W konsekwencji powstaje nowe znaczenie przekazu, odmienny rodzaj interakcji oraz nowa funkcja medium. W używanie medium wchodzi zarówno nadawca, jak i odbiorca danej informacji, a za pomocą globalnego oddziaływania i interakcji uczestniczących stron informacja, która jest przekazywana, stanowi spójną przestrzeń do kontaktu pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem. Komunikacja oparta na modelu „wielu do wielu" umożliwia dwukierunkowy przepływ informacji oraz połączenie elementów komunikacji indywidualnej z masowym docieraniem do finalnego odbiorcy. W odróżnieniu od mediów klasycznych Internet daje możliwość prowadzenia komunikacji porozumiewawczej „jeden do jeden", komunikacji rozsiewczej „jeden do wielu" i komunikacji powszechnej „wielu do wielu". Model „wielu do wielu" łączy zatem ze sobą cechy komunikacji masowej i interpersonalnej, a także cechy komunikacji publicznej i prywatnej; M. Grębosz, D. Siuda, G. Szymański, *Social Media Marketing*, „Monografie Politechniki Łódzkiej", nr 2190, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2016, s. 8.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

ści sieci komputerowej[25], a przekaz informacji jest dwukierunkowy. W tym modelu klient jest aktywnym członkiem komunikacji, a nie jedynie biernym odbiorcą, interakcja między uczestnikami odbywa się zaś w czasie rzeczywistym.

Zmiany w działaniu przedsiębiorstw to niejedyny skutek pojawienia się nowych technologii w XX wieku. Transformacji uległy także dotychczasowe wzorce zachowania użytkowników Internetu, którym dano możliwość tworzenia treści internetowych. Konsumenci przestali być jedynie biernymi członkami społeczności internetowych. Zyskali oni rolę twórców treści umieszczanych w środowisku internetowym. Najwcześniejsze symptomy tego zjawiska zaobserwowano w latach 1994–1999 w Stanach Zjednoczonych – kolebce wyznaczającej trendy nowych technologii. Powstały wówczas pierwsze serwisy, które umożliwiły użytkownikom samodzielne dodawanie treści i ich wymianę między innymi użytkownikami (zob. tabela 1.1). Zalicza się do nich blogi, mikroblogi, serwisy wideo, serwisy ze zdjęciami, serwisy audio, aplikacje internetowe, serwisy społecznościowe. Okres, w którym użytkownicy zyskali możliwość samodzielnego tworzenia treści, nazwano mianem Web 2.0[26] bądź USG (ang. *User Generated*

[25] D. L. Hoffman, T. P. Novak, *A New Marketing Paradigm for Electronic Commerce*, „The Information Society: An International Journal" 1997, Vol. 13 (1), s. 43–46.

[26] „Web 2.0" to termin, który został wprowadzony w 2004 roku i odnosi się do drugiej generacji World Wide Web. Element „2.0" pochodzi z branży oprogramowania, w której nowe wersje oprogramowania oznaczono przyrostowym numerem wersji. Podobnie jak oprogramowanie, nowa generacja sieci zawiera nowe funkcje. Web 2.0 nie odnosi się jednak do konkretnej wersji sieci, lecz raczej do szeregu ulepszeń technologicznych. Web 2.0 charakteryzuje się większą interaktywnością i współpracą z innymi użytkownikami, bardziej wszechstronną łącznością sieciową i ulepszonymi kanałami komunikacji. Jedną z najbardziej znaczących różnic między Web 2.0 a tradycyjną siecią WWW (wcześniej nazywaną Web 1.0) jest większa współpraca między użytkownikami Internetu, dostawcami treści i przedsiębiorstwami. Pierwotnie dane były publikowane na stronach internetowych, a użytkownicy po prostu przeglądali lub pobierali treści. Coraz częściej użytkownicy mają większy wkład w charakter i zakres zawartości sieci Web, a w niektórych przypadkach sprawują nad nią kontrolę w czasie rzeczywistym; *Web 2.0 Definition*, https://techterms.com/definition/web20 [data wglądu: 7.01.2018].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Content)[27]. Początkowo Web 2.0 traktowano jako rozwinięcie znaczenia mediów konsumenckich (ang. *consumer-generated media*), jednak pojawiające się zmiany w sposobie komunikacji znacząco wybiegły poza zakres tego pojęcia[28].

W literaturze do trendu określanego jako Web 2.0, czyli formy aktywności użytkowników Internetu, której podstawą są grupy społecznościowe, zalicza się media społecznościowe[29]. Główną różnicą w porównaniu mediów społecznościowych z mediami tradycyjnymi jest dwukierunkowa forma komunikacji. Użytkownicy mediów społecznościowych są nie tylko biernymi odbiorcami komunikatów, lecz także ich twórcami[30].

Media społecznościowe są włączane zarówno do Web 2.0, jak i do pozostałych dwóch faz rozwoju Internetu (rysunek 1.1). D. Kaznowski przedstawił cztery etapy rozwoju funkcjonalnego Internetu, do których zaliczył Web 1.0, Web 2.0, Live Web X.0 oraz Społeczności[31]. Blogi i serwisy takie jak Flickr i YouTube zostały przyporządkowane do Web 2.0. Wynika to z tego, że ich twórcą są pojedyncze jednostki.

---

[27] T. O'Reilly, *What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software 09/30/2005*, http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html [data wglądu: 7.01.2018].

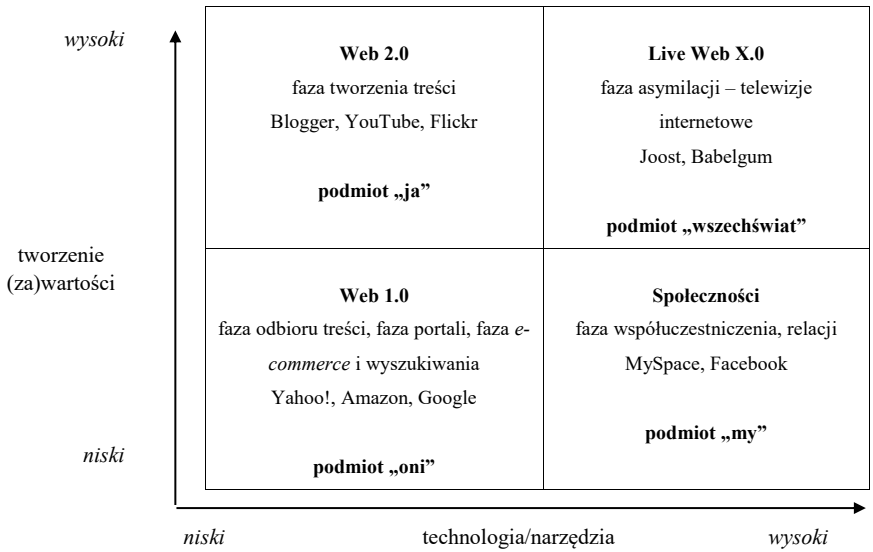
[28] E. Shipul, *The Web's next generation: Web 2.0*, „Public Relations Tactics" 2006, Vol. 13, Issue 3, March, s. 23.

[29] W. Gogołek, op. cit., s. 160.

[30] „Nieformalny monopol mediów na gromadzenie i dystrybucję informacji przestaje istnieć. Inicjatywa w tym zakresie przechodzi do tysięcy indywidualnych osób, których podstawowym kapitałem jest zazwyczaj wyłącznie wiedza o tym, jak samodzielnie uczynić, by określone informacje stały się informacjami publicznymi. Są oni twórcami tak zwanych mediów społecznościowych (social media), przez które rozumie się formę naturalnej, nieskrępowanej wymiany informacji w Sieci pomiędzy osobami na temat wspólnych zainteresowań. Motywacją udziału jest także chęć bycia lepiej poinformowanym. […] Twórczość Web 2.0 to w większości dzieło osób prywatnych, np. w postaci blogów, czynne uczestniczenie w grupach społecznościowych i forach, współtworzenie Wiki, tworzenie stron z wiadomościami bieżącymi czy wspólne korzystanie z gier online'owych"; ibidem, s. 161–162.

[31] D. Kaznowski, *Nowy marketing*, VFP Communications Sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 49.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313



Rysunek 1.1. Macierz ewolucji funkcjonalnej Internetu

Źródło: D. Kaznowski, *Nowy marketing*, VFP Communications Sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 48.

„Z punktu widzenia relacji z podmiotem w Web 2.0 jestem »ja«. Bez względu na typ rozwiązania zawartość jest tworzona przez zindywidualizowany podmiot, nawet jeśli jest częścią modelu społecznościowego”[32]. Zwraca się jednak uwagę na to, że serwisy społecznościowe takie jak Facebook czy MySpace mylnie są identyfikowane z Web 2.0. Zjawiska te co prawda się przenikają, ale podstawową różnicą między Web 2.0 a Web 1.0 jest podmiot komunikacji w modelu „my”. Twórcą treści nie jest pojedyncza osoba, ale zbiorowość. Relacja w społecznościach internetowych, w mediach społecznościowych opiera się na współuczestniczeniu i współtworzeniu.

Podsumowując, należy stwierdzić, że część mediów społecznościowych skupia się na tworzeniu treści, aplikacji, serwisów przez pojedynczych użytkowników, a część dodatkowo akcentuje współuczestniczenie i budowanie relacji między ludźmi. Media społecznościowe charakteryzują się bowiem dużą interaktywnością użytkowników. Nastawione

[32] Ibidem.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

są na tworzenie sieci relacji, budowanie baz zdjęć, wideo i audio oraz udostępnianie ich innym użytkownikom mediów społecznościowych.

Nowe możliwości w zakresie tworzenia, dzielenia się treścią i współdziałania w Internecie zapoczątkowały także opracowywanie nowych modeli biznesowych[33]. Firmy takie jak Facebook czy Google zaczęły wyznaczać nowe trendy w komunikacji marketingowej. Najszybciej podążały za nimi przedsiębiorstwa z branży *e-commerce*, w których komunikacja z klientem stanowi fundament działania. Organizacje te dostrzegły, że zaangażowanie klientów w tworzenie treści, a także aktywna interakcja z nimi generują większą sprzedaż w sklepach internetowych. Współcześnie coraz więcej firm – nie tylko z branży *e-commerce* – wykorzystuje Internet, w tym media społecznościowe, do aktywnej komunikacji z klientem. Obserwują one przy tym możliwości dla biznesu, jakie niosą nowe technologie.

Pojawienie się mediów społecznościowych A. Miotk postrzega jako konsekwencję rozwoju technologii internetowych i komunikacyjnych. Do takich efektów zalicza, po pierwsze, wprowadzenie łączy internetowych o dużej przepustowości, które umożliwiły udostępnianie w sieci plików o większych rozmiarach (filmów, plików audio, zdjęć). Po drugie, pojawienie się mediów społecznościowych jest konsekwencją udostępnienia użytkownikom Internetu prostych narzędzi do samodzielnego tworzenia treści, które nie wymagały już znajomości języka HTML. Po trzecie, media społecznościowe to przede wszystkim efekt popularyzacji Internetu jako skutecznego narzędzia komunikacyjnego i rozrywkowego[34]. W tabeli 1.1 zamieszczono szczegółowy opis rozwoju różnych rodzajów mediów społecznościowych.

---

[33] S. Singh, *Web 2.0 Connectedness, Sharing and the Social Internet*, „Siliconindia" 2005, Vol. 9, Issue 4, May, s. 40.

[34] A. Miotk, *Skuteczne social media. Prowadź działania, osiągaj zamierzone efekty*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2013, s. 15.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Tabela 1.1. Geneza mediów społecznościowych

Lata	Opis rozwoju mediów społecznościowych
1994–1999	Na amerykańskim rynku pojawiają się pierwsze serwisy społecznościowe, takie jak: The Palace (1994), Six Degrees (1997), MoveOn (1998), LiveJournal, Black Planet, Napster, Blogger, Epinions (1999).
2000	Powstaje najbardziej popularny polski komunikator internetowy – Gadu-Gadu. W 2012 roku ma 6 mln użytkowników, a firma, do której należy, jest wirtualnym operatorem telefonii komórkowej.
2001	Powstaje Fotka.pl – serwis, na którym internauci mogą publikować, komentować i oceniać zdjęcia. W tym samym czasie w Stanach Zjednoczonych debiutuje największa wirtualna encyklopedia Wikipedia.
2003	Powstają takie serwisy, jak: LinkedIn, MySpace, Del.icio.us, Last.fm oraz gra sieciowa *Second Life*.
2004	W Polsce debiutuje pierwszy serwis społecznościowy Grono.net. Początkowo była to społeczność zamknięta, aktywna jedynie dla zaproszonych użytkowników, z czasem otwarta dla wszystkich internautów. W tym samym czasie powstają serwisy takie jak: Digg, Flickr, Facebook i Orkut.
2005	Powstaje YouTube – pierwszy serwis do umieszczania filmów wideo.
2006	To rok powstania Twittera w Stanach Zjednoczonych i Nk.pl w Polsce.
2008	Powstaje polska wersja językowa Facebooka, który z serwisu dla studentów Harvardu stał się serwisem społecznościowym o międzynarodowym zasięgu.
2010	Powstaje Pinterest i Google Buzz.
2011	Stworzono polską wersję językową Twittera oraz Google+. Powstaje Snapchat.

Źródło: E. Pain, *The Next Step: Social Media and the Evolution of Journalism*, The Next Step, https://digitalcommons.salemstate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1052&context=honors_theses [data wglądu: 11.12.2017].

W 1971 roku Internet po raz pierwszy został wykorzystany jako narzędzie komunikacji. W tym czasie R. Tomilson wysłał pierwszą wiadomość elektroniczną. Kilka lat później, w latach 1978–1979, stworzono z kolei pierwsze grupy dyskusyjne, które służyły do udostępniania ciekawych artykułów i spostrzeżeń. W tym okresie T. Truscott oraz J. Ellis w 1979 roku zaprezentowali system „Usenet", który umożliwił użytkownikom grup dyskusyjnych dodawanie postów (zwanych newsami). Na początku lat 90. XX wieku powstał pierwszy czat IRC (ang. *Internet Relay Chat*). Pozwalał on na dzielenie się plikami, linkami, a także budowanie relacji między użytkownikami. W latach 1994–1999 powstały takie serwisy jak: The Palace (1994), Six Degrees[35] (1997),

[35] Ciekawostką jest fakt, że serwis społecznościowy Six Degrees („Sześć Stopni

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

MoveOn (1998), LiveJournal, Black Planet, Napster, Blogger, Epinions (1999). Na tych serwisach użytkownicy tworzyli własne profile i zapraszali innych do grona znajomych. W 2000 roku na rynku polskim pojawił się komunikator Gadu-Gadu, który stał się najbardziej popularnym narzędziem do komunikacji wśród użytkowników Internetu. Rok później stworzono pierwszy polski portal społecznościowy Fotka.pl, przeznaczony przede wszystkim do publikowania zdjęć przez użytkowników, które są komentowane i oceniane przez innych. W 2003 roku powstały takie serwisy, jak: LinkedIn, MySpace, Del.icio.us, Last.fm oraz gra sieciowa *Second Life*. MySpace trzy lata od powstania stał się najpopularniejszym serwisem społecznościowym na świecie. Przewagę nad konkurencją zyskał dzięki umożliwieniu użytkownikom całkowitego spersonalizowania wyglądu swoich profili. Można w nim było dodatkowo umieszczać muzykę artystów obecnych na portalu, a także wklejać filmy z innych serwisów. Utworzony w tym samym czasie LinkedIn był pierwszym serwisem społecznościowym poświęconym życiu zawodowemu. W 2004 roku w Polsce zadebiutował pierwszy serwis społecznościowy Grono.net. Początkowo był on serwisem zamkniętym, do którego dostęp mieli tylko zaproszeni użytkownicy, ale w późniejszych latach po gruntownej przebudowie strony użytkownikiem serwisu mógł być każdy. W tym samym czasie pojawiły się Digg, Orkut i Flickr. Flickr miał najpierw służyć jedynie jako serwis do dzielenia się zdjęciami, jednak wskutek gwałtownego rozwoju nabrał on charakteru serwisu społecznościowego[36]. Rok 2004 był przełomowy w rozwoju

Oddalenia") nawiązywał do teorii, że każdy człowiek tworzy więź z dowolną inną osobą za pomocą łańcucha złożonego maksymalnie z sześciu ludzi: E. Pain, *The Next Step: Social Media and the Evolution of Journalism*, The Next Step, https://digitalcommons.salemstate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1052 [data wglądu: 11.12.2017].

[36] W marcu 2003 roku serwis Flickr został wykupiony prze Yahoo! i w czerwcu tego samego roku wszystkie zdjęcia przeniesiono z Kanady na serwery w USA, co spowodowało, że od tej pory zdjęcia podlegają amerykańskiemu prawu federalnemu. W październiku 2010 roku zespół Flickr podał do wiadomości, że udostępnia ponad 5 mld zdjęć; M. Sadowski, *Rewolucja social media*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2013, s. 29.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

mediów społecznościowych, narodził się bowiem Facebook[37]. W 2005 roku powstał YouTube, który jest miejscem do umieszczania i dzielenia się filmami wideo także na innych serwisach społecznościowych. Rok później utworzono Twitter w Stanach Zjednoczonych oraz NasząKlasę.pl (obecnie Nk.pl) w Polsce. Twitter opracował kultowe wysyłanie krótkich wiadomości oraz możliwość śledzenia wiadomości innych osób. NaszaKlasa.pl z kolei to portal, którego podstawowym celem jest odnowienie relacji wśród znajomych ze szkoły. Od maja 2008 roku działa polska wersja językowa Facebooka, która została uruchomiona dzięki tłumaczeniom wykonanym przez jego użytkowników. W 2010 roku stworzono Pinterest przybierający formę interaktywnej tablicy korkowej, na której użytkownicy serwisu zamieszczają zdjęcia wyszukane w Internecie. W tym samym czasie powstał także Google Buzz. W 2011 roku zadebiutowała polska wersja językowa Twittera oraz Google+, łączący podstawowe funkcje Google'a i opcje dodatkowe, takie jak tworzenie kręgów znajomych i wideospotkania. Za pomocą konta Google możliwe jest szybkie znalezienie znajomych i zbudowanie nowych relacji między użytkownikami. W tym samum roku powstał Snapchat.

[37] Historia serwisu społecznościowego Facebook rozpoczęła się w lutym 2004 roku. W tym czasie M. Zuckerberg, student Harvard University, wraz z kolegami – Edwardo Saverinem, Chrisem Hughesem, Dustinem Moskovitzem – stworzyli serwis, który miał na celu wzmocnić relacje pomiędzy znajomymi z uczelni i umożliwić im wymianę notatek. Każdy ze studentów Harvardu miał możliwość bezpłatnego i prostego dołączenia do portalu, a także mógł utworzyć swój spersonalizowany profil, który zawierał podstawowe informacje i zdjęcia. Z biegiem czasu studenci wymieniali się zdjęciami, notatkami, wiadomościami i komentowali posty umieszczane na serwisie. Pierwsza nazwa serwisu to TheFacebook.com. Stał się on na tyle popularny, że Zuckerberg zdecydował, że udostępni go także studentom z innych uczelni – z Yale, Columbii i Stanforda. W 2005 roku był on już dostępny na 800 uniwersytetach i skupiał 20 mln użytkowników. Obecnie ich liczba wzrosła do ponad 2 mld; D. Rock, *Your Brain of Facebook*, „Harvard Business Review" 2012, May, https://hbr.org/2012/05/your-brain-on-facebook [data wglądu: 10.10.2017].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Rozwój mediów społecznościowych przez ostatnie kilkanaście lat dowodzi, że stały się one integralną częścią współczesnego społeczeństwa. Obecnie istnieją społeczności internetowe z bazą użytkowników większą niż liczba ludności większości krajów na świecie. Tendencja wzrostu użytkowników mediów społecznościowych będzie wciąż obecna, a świat rzeczywisty, w którym żyje współczesne społeczeństwo, coraz częściej będzie przybierał formę świata wirtualnego, opartego na znajomościach internetowych.

Media społecznościowe cieszą się dużą popularnością zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków biznesu, jednak ich zdefiniowanie nie jest proste. W literaturze przedmiotu pojęcie to jest bowiem stosunkowo nowe, a ponadto ciągle ulega modyfikacjom na skutek występowania różnych narzędzi komunikacyjnych w Internecie. Nie zaskakuje więc fakt, że występuje wiele definicji mediów społecznościowych. Z punktu widzenia technicznego jest to wykorzystanie urządzeń, aplikacji, oprogramowania, które mają służyć wymianie informacji. Natomiast podejście socjologiczne wskazuje na skutek i cel powstania i funkcjonowania społeczności internetowych. W tabeli 1.2 zaprezentowano kilka definicji mediów społecznościowych przedstawianych przez uczonych w istniejącej literaturze.

Tabela 1.2. Wybrane definicje mediów społecznościowych

Definicja	Autorzy
Media społecznościowe to działania, dzięki którym ludzie dzielą się swoją wiedzą w ramach współpracy online[a].	T. Papadopoulos et al. (2013)
Media społecznościowe to internetowe media, które umożliwiają osobom dzielenie się informacjami i wiedzą[b].	H. H. Chang i S.-S. Chuang (2011)
Media społecznościowe to „środki interakcji między ludźmi, w których tworzą, dzielą się i wymieniają wiedzę i pomysły w wirtualnych społecznościach i sieciach"[c].	B. Zeng i R. Gerritsen (2014)
Media społecznościowe definiuje się jako „grupę aplikacji internetowych opartych na ideologicznych i technologicznych podstawach Web 2.0, które umożliwiają tworzenie i wymianę treści generowanych przez użytkowników"[d].	A. M. Kaplan i M. Haenlein (2010)

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Tabela 1.2. Wybrane definicje mediów społecznościowych (cd.)

Definicja	Autorzy
Wykorzystanie mediów społecznościowych do dzielenia się wiedzą składa się z interaktywnych narzędzi cyfrowych, pozwalających użytkownikom nie tylko dzielić się wiedzą, lecz także tworzyć lub wpływać na treść[e].	N. Chomsky (2012)
Media społecznościowe odnoszą się do „nowych technologii medialnych ułatwiających interaktywność i współtworzenie, które pozwalają na tworzenie i udostępnianie treści tworzonych przez użytkowników pomiędzy organizacjami (np. zespołami, organami zarządzającymi, agencjami i grupami medialnymi) oraz osobami indywidualnymi (np. konsumentami, sportowcami i dziennikarzami)"[f].	K. Filo et al. (2015)

[a] T. Papadopoulos, T. Stamati, P. Napparuch, *Exploring the determinants of knowledge sharing via employee weblogs*, „International Journal of Information Management" 2013, Vol. 33, Issue 1, February, s. 133–146.
[b] H. H. Chang, S.-S. Chuang, *Social capital and individual motivations on knowledge sharing: Participant involvement as a moderator*, „Information and Management" 2011, Vol. 48, Issue 1, January, s. 9–18.
[c] B. Zeng, R. Gerritsen, *What do we know about social media in tourism? A review*, „Tourism Management Perspectives" 2014, Vol. 10, April, s. 27–36.
[d] A. M. Kaplan, M. Haenlein, *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*, „Business Horizons" 2010, Vol. 53, Issue 1, January, s. 59–68.
[e] N. Chomsky, *What is Special About Language? On SBS Lecture Series*, University of Arizona, Arizona 2012, s. 1–15.
[f] K. Filo, D. Lock, A. Karg, *Sport and social media research: A review*, „Sport Management Review" 2015, Vol. 18, Issue 2, May, s. 166–181.

Źródło: Y. A. Ahmed, M. N. Ahmad, N. Ahmad, N. H. Zakaria, *Social media for knowledge-sharing: A systematic literature review*, „Telematics and Informatics" 2018, January, https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0736585317306688#b0105 [data wglądu: 25.04.2018].

W celu zdefiniowania mediów społecznościowych najlepiej porównać je do mediów tradycyjnych[38]. Po pierwsze, różnice są dostrzegalne w sposobie przekazywania komunikatów firmy do klientów. Media tradycyjne skupiają się jedynie na przekazaniu informacji, czyli komunikują się „z góry na dół". Media społecznościowe dążą z kolei do tego, aby klient komentował, publikował i przedstawiał swoją opinię w odniesieniu do otrzymanego komunikatu. Warto również podkreślić, że informacje, komunikaty firmy znacznie szybciej są publikowane w mediach społecznościowych niż w mediach tradycyjnych. Wykorzystuje się w tym celu nowoczesną technologię informatyczną i telekomunikacyjną, a informację może kreować każdy, kto ma dostęp do

[38] *Social media. Lekcja 1*, http://socialmedia.pl/social-media-lekcja-1/ [data wglądu: 16.01.2018].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Internetu. Po drugie, różnice między mediami tradycyjnymi a społecznymi odnoszą się także do możliwości tworzenia i publikowania treści. W mediach tradycyjnych dostępne jest to dla niewielkiej liczby osób, wymaga to bowiem środków finansowych i specjalistycznej wiedzy. W mediach społecznościowych tworzyć i publikować treści może z kolei każdy, a jedynym warunkiem jest dostęp do Internetu. Po trzecie, treści, które są publikowane w mediach tradycyjnych (prasa, telewizja, radio), często nie mogą być zmieniane. Natomiast media społecznościowe to ekosystem, w którym raz opublikowana treść może być stale modyfikowana i udostępniana.

Pojęcie mediów społecznościowych (ang. *social media*) jest często odnoszone jedynie do serwisów społecznościowych lub internetowych sieci społecznościowych. Istota tych mediów polega natomiast na funkcjonowaniu kanałów służących do przesyłania i udostępniania treści szerszej zbiorowości ludzi. Aktywność użytkowników zależy od ich wspólnych zainteresowań i zbudowanych relacji, w ramach których tworzone są społeczności internetowe[39].

Social media są definiowane przez G. Langolisa jako platformy oprogramowania dostarczające miejsce do wypowiadania się, aby nadać nowe znaczenie produktom konsumpcyjnym, wiedzy, obiektom, kontaktom społecznościowym, a także egzystencjalnej sferze podmiotowości i istnienia[40]. A. Kaplan i M. Haenlein twierdzą, że „*social media* to grupa bazujących na internetowych rozwiązaniach aplikacji, które opierają się na ideologicznych i technologicznych podstawach Web 2.0[41] i które to

[39] S. Edosomwan, S. K. Prakasan, D. Kouame, J. Watson, T. Seymour, *The history of social media and its impact on business*, „Journal of Applied Management and Entrepreneurship" 2011, No. 16 (3), s. 79–91.

[40] G. Langlois, *Meaning in the Age of Social Media*, Palgrave Macmillan, New York 2014, http://dx.doi.org/10.1057/9781137356611 [data wglądu: 17.01.2018].

[41] Niezwykle ciekawe spostrzeżenia wpływu technologii Web 2.0 na budowę „społeczeństwa 2.0" można znaleźć w: G. Pór, *Cultivating collective intelligence: A core leadership competence in a complex world*, [w:] M. Tovey (ed.), *Collective Intelligence: Creating a Prosperous World at Peace*, Earth Intelligence Network, Virginia 2008, s. 235–245 oraz w: J. Introne, R. Laubacher, Th. Malone, G. Olson, *The Climate Co-Lab: Large scale model-based collaborative planning*, „MIT Center for Collective Intelligence" 2011, No. 1.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

umożliwiają tworzenie i wymianę wygenerowanych przez użytkowników treści"[42]. Niektórzy autorzy używają zamiennie terminu „media społecznościowe" i „Web 2.0"[43]. A. Drab-Kurowska określa je z kolei jako „kanały komunikacyjne umożliwiające interakcję pomiędzy internautami za pomocą takich technologii, jak fora, grupy dyskusyjne, blogi, komunikatory, e-maile, dzielenie się muzyką itp."[44] Natomiast M. Mount i M. Martinez głoszą, że *social media* to „zestaw narzędzi online, otwartych dla publicznych użytkowników oraz wspierających wymianę idei, tworzenie i edytowanie treści poprzez interakcję i współpracę"[45]. Inne podejście do definiowania mediów społecznościowych prezentuje S. Heinonen, twierdząc, że *social media* można ściśle zdefiniować jako treści medialne, które zostały wytworzone i udostępnione określonej społeczności[46]. Dodatkowo D. Evans wyjaśnia, że *social media* są interaktywne i umożliwiają dzielenie się informacją o tym, co leży we wspólnym interesie społeczności internetowych[47].

Opierając się na różnych definicjach i poglądach, uczeni P. M. Leonardi, M. Huysman i C. Steinfield określili media społecznościowe w środowisku pracy jako platformy internetowe, które umożliwiły pracownikom[48]:

---

[42] A. Kaplan, M. Haenlein, op. cit., s. 59–68.

[43] P. R. Berthon, L. F. Pitt, K. Plangger, D. Shapiro, *Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy*, „Business Horizons" 2012, Vol. 55, Issue 3, May, s. 264.

[44] A. Drab-Kurowska, *Social media marketing w marketingu XXI wieku*, [w:] G. Rosa, A. Smalec (red.), *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Komunikacja marketingowa podmiotów rynkowych*, „Zeszyty Naukowe", nr 72, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu", Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2012, s. 179.

[45] M. Mount, M. G. Martinez, *A Tool for Open Innovation*, „California Management Review" 2014, Vol. 56, Issue 4, s. 126.

[46] P. Haavisto, *Social media discussion forums and product innovation – The way forward?*, „First Monday" 2012, No. 17, http://firstmonday.org/ojs/index.php/fm/article /view/3984/3332 [data wglądu: 17.01.2018].

[47] Ibidem.

[48] P. M. Leonardi, M. Huysman, C. Steinfield, *Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations*, „Journal of Computer-Mediated Communication" 2013, Vol. 19, Issue 1, October, s. 14.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

1) komunikowanie wiadomości z konkretnymi współpracownikami lub rozsyłanie wiadomości do wszystkich osób w organizacji,
2) wyraźne lub niejawne wskazanie konkretnych współpracowników jako partnerów komunikacyjnych,
3) publikację, edycję, sortowanie tekstów i plików z innymi pracownikami,
4) przeglądanie wiadomości, połączenie, przekazywanie, publikowanie, edytowanie, sortowanie informacji przez dowolną osobę w organizacji w dowolnym momencie.

Inne podejście prezentuje M. Vuori, twierdząc, że *social media* należy odnieść do technologii Web 2.0 w otoczeniu społecznym na podstawie treści generowanych przez użytkowników, społeczności i sieci[49]. T. Toivonen, biorąc pod uwagę funkcje, jakie pełnią *social media*, definiuje je z kolei jako relacje między ludźmi w wirtualnych sieciach i społecznościach, którzy tworzą, wymieniają i komentują treści[50].

W literaturze i w praktyce biznesowej dominuje technologiczne podejście do definiowania mediów społecznościowych. Następstwem tego jest dokonywanie analizy z punktu widzenia narzędzi (serwis społecznościowy, blog), a nie zadań, jakie wykonują te media (współdzielenie, współtworzenie). Media społecznościowe można zatem postrzegać jako środki przekazu, które podlegają jedynie kontroli społecznościowej, są stosowane do komunikacji o dowolnym zasięgu i zawierają przekazywane treści. Wynika to ze specyfiki mediów społecznościowych, które są nastawione na dyskusję, polemikę, wymianę poglądów i dialog. Jednak do głównych cech mediów społecznościowych zalicza się przede wszystkim to, że[51]:

1) można je wykorzystać na dowolną skalę;
2) środki wytwórcze są dostępne dla każdego zainteresowanego;

---

[49] M. Vouri, *Exploring uses of social media in a global corporation*, „Journal of Systems and Information Technology" 2012, Vol. 14, s. 156.

[50] Ibidem.

[51] D. Kaznowski, *Social media – społeczny wymiar Internetu*, [w:] J. Królewski, P. Sala (red.), *E-marketing. Współczesne trendy. Pakiet startowy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016, s. 90.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

3) publikacja treści jest początkiem procesu komunikacyjnego;
4) pierwotna informacja może być stale modyfikowana;
5) każdy użytkownik ma dostęp do tworzenia i odbioru treści;
6) ich idea nie może być realizowana bez współuczestnictwa społecznościowego;
7) na ostateczną wartość przekazywanej treści ma wpływ bezpośrednie uczestnictwo społeczności, która jest nią zainteresowana;
8) każdy użytkownik ma stały dostęp do swoich treści, a także do treści innych użytkowników, mogąc jednocześnie się do nich odnieść;
9) brakuje odgórnej koordynacji między twórcami treści;
10) publikowane treści są udostępniane innym użytkownikom przez interakcję społeczną;
11) opóźnienie między tworzeniem treści a jej opublikowaniem jest ograniczone do minimum;
12) treści są tworzone w sposób dobrowolny, niewymuszony.

Współcześni klienci coraz częściej odczuwają silną potrzebę dzielenia się informacjami z innymi w trybie natychmiastowym. Powoduje to, iż coraz częściej korzystają w tym celu z mediów społecznościowych. Liczba ich użytkowników nieustannie wzrasta[52], a czas w nich spędzany się wydłuża[53].

Wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw jest tworzenie w mediach społecznościowych interesujących tematów i treści sto-

[52] Z serwisów społecznościowych korzysta już ponad 1 mld osób na świecie; M. Sadowski, op. cit., s. 16.

[53] Z raportu „We are social" z 2015 roku wynika, że polscy użytkownicy mediów społecznościowych spędzają w nich średnio 2,1 h na dobę, co stanowi nieco niższą wartość od statystyk światowych. Aktywnie z mediów społecznościowych w Polsce korzysta 13 mln osób, a najpopularniejszym portalem społecznościowych jest Facebook, który w 2015 roku skupiał 44% wszystkich użytkowników mediów społecznościowych. Drugie miejsce zajął mikroblog Twitter – około 29,1% aktywnie korzystających użytkowników. Znacznie mniejsza liczba użytkowników udziela się na forach internetowych – 11,4%, oraz korzysta z portali internetowych – 8,2%. Najmniejsza grupa polskich internautów swoją aktywność wykazuje w serwisie Instagram – około 3,7% użytkowników, YouTube – 1,9% użytkowników, oraz na blogach – 1,5% użytkowników; *Statystyki social media w Polsce 2015*, http://smmeasure.eu/liczby-polskiego-internetu-2015/ [data wglądu: 7.02.2018].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

sunkowo szybko, tak by przyciągnąć uwagę użytkowników. Relacje w mediach społecznościowych charakteryzują się bowiem otwartością, uczestnictwem, rozmową i łącznością.

Współczesne organizacje powinny być świadome, że postęp technologii, a także rozwój mediów społecznościowych z jednej strony buduje nowe sposoby komunikacji firmy z klientem, z drugiej stwarza ryzyko pojawienia się zagrożeń w postaci braku kontroli nad udostępnianiem treści. Przekazanie użytkownikom Internetu roli twórcy treści skutkuje oderwaniem się od tradycyjnych form komunikacji z przedsiębiorstwem. W wyniku tego firmy mogą stracić kontrolę nad tym, jakie treści i w jaki sposób są przekazywane w społecznościach internetowych [54]. Coraz rzadziej konsumenci są jedynie pasywnymi odbiorcami komunikatów marketingowych. Firmom coraz trudniej z kolei dopasować tradycyjne narzędzia marketingowego do ich potrzeb i oczekiwań. Definiowani jako prosumenci dążą do tego, by firmy skutecznie potrafiły przyciągnąć ich uwagę, sięgając po metody, które wywołują w nich emocje i zaangażowanie w działanie.

Skuteczna komunikacja firmy z otoczeniem opiera się na spójności przekazu w taki sposób, że skoordynowana w czasie i przestrzeni informacja może dotrzeć do odbiorcy za pośrednictwem różnych kanałów komunikacji. W literaturze przedmiotu nazywa się to koncepcją zintegrowanej komunikacji marketingowej. Zakłada ona „integrację wszystkich działań komunikacyjnych skierowanych do właściwych odbiorców w celu zbudowania spójnej marki"[55]. W obecnych czasach, w których media społecznościowe zyskują na popularności, stosowanie zintegrowanej komunikacji jest dla przedsiębiorstw dużym wyzwaniem. Tradycyjna komunikacja, która służyła budowaniu rozpoznawalności marki, była kontrolowana przez menadżerów. Teraz na jej kształt w większym stopniu mają wpływ konsumenci niż menadżerowie. Media społecznościowe zmieniły sposób dzielenia się informacją. Zamieniły odbiorców treści w ich twórców, poprzez umożliwienie wzajemnych interakcji

[54] G. Mazurek, *Znaczenie wirtualizacji marketingu w sieciowym kreowaniu wartości*, Poltext, Warszawa 2012, s. 166.

[55] B. Schivinski, D. Dabrowski, *The effect of social media communication on consumer perceptions of brands*, „Journal of Marketing Communications" 2014, No. 1, s. 9.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

między autorami, czytelnikami i recenzentami. Klienci poprzez media społecznościowe coraz częściej wpływają na rozpoznanie i postrzeganie marki. Firmy natomiast tracą kontrolę nad realizacją przyjętych strategii. Sukces rynkowy odnoszą przedsiębiorstwa doskonale rozumiejące proces komunikacji współczesnych klientów, który w dużej mierze opiera się na treściach publikowanych w mediach społecznościowych. Właściwe zrozumienie mechanizmów działania tych mediów ułatwia komunikację, a przede wszystkim buduje przewagę konkurencyjną.

Pojawienie się mediów społecznościowych to jedna z największych nowości w obszarze komunikacji międzyludzkiej, jakie dokonały się na początku XXI wieku. Popularyzacja tych mediów zmieniła i przewartościowała dotychczasowe, utrwalone przez dziesięciolecia schematy marketingowe. Współczesne przedsiębiorstwa muszą być świadome, że nowe postawy i wynikające z nich działania w mediach społecznościowych nie ograniczają się tylko do świata wirtualnego, ale coraz częściej przechodzą również do świata rzeczywistego. W efekcie ich skutki są obserwowalne na wszystkich etapach działalności firmy.

Jednym z wyzwań, przed którymi stoją dzisiejsze przedsiębiorstwa, jest szybkie reagowanie na zmiany zachodzące po stronie konsumentów. Nowe narzędzia internetowe, które są wykorzystywane w marketingu, już nie wystarczają. Burzliwe zmiany zachodzące w społecznościach internetowych stale wymuszają zastępowanie dotychczasowych działań nowszymi, coraz bardziej zaawansowanymi. Zjawisko to prowadzi do tego, że przedsiębiorcy ciągle aktualizują wiedzę, śledzą trendy i dysponują niezbędnymi umiejętnościami analitycznymi podczas monitorowania działań konsumentów i konkurentów w Internecie.

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w otoczeniu, w którym liczba dostępnych narzędzi komunikacyjnych wciąż rośnie, a zachowania i potrzeby klientów nieustannie się zmieniają. Brak jasnych i przemyślanych celów krótko- i długofalowych uniemożliwia z kolei wybór skutecznych narzędzi i sposobów działania. Niestety z uwagi na brak procedur dotyczących skutecznego wykorzystania mediów społecznościowych w biznesie, a także na skutek braku doświadczenia wśród pracowników zajmujących się wykorzystaniem tych mediów wiele firm prowadzi działania w mediach społecznościowych w sposób

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

nieprzemyślany i niezaplanowany, nie wyczerpując tym samym wszystkich możliwości tych mediów.

Media społecznościowe są zjawiskiem nowym i dynamicznie się rozwijającym. W literaturze podkreśla się, że media społecznościowe w odróżnieniu od mediów tradycyjnych charakteryzują się zaangażowaniem i nastawieniem na otwartą i nieskrępowaną interakcję z klientami i pracownikami firmy. Stanowi to wyzwanie nie tylko dla działań marketingowych, lecz także dla funkcjonowania całego przedsiębiorstwa. Konieczne jest zatem lepsze zrozumienie mechanizmów działania mediów społecznościowych, które coraz częściej stają się jedynym narzędziem komunikacji młodych konsumentów z firmą.

Przewidywanie dalszego rozwoju tak niezależnych mediów, jakimi są media społecznościowe, jest bardzo trudne lub niemożliwe. Niezaprzeczalny jest jednak fakt, że populacja ich użytkowników będzie wzrastała w kolejnych latach. Z mediów społecznościowych obecnie korzysta bowiem już więcej niż połowa ludzi mających dostęp do Internetu.

Potencjał nowych mediów z roku na rok jest coraz większy i zapewne w najbliższym czasie aktywność użytkowników mediów społecznościowych wzrośnie jeszcze bardziej. Zmiany nastąpią również w sferze biznesowej wykorzystania tych mediów. Firmy będą prowadziły bardziej przemyślane kampanie marketingowe w mediach społecznościowych, analizując osiągane rezultaty oraz monitorując zachowania klientów i konkurencji w Internecie. Na znaczeniu zyska zjawisko określane jako „marketing w czasie rzeczywistym" (ang. *realtime marketing*), w którym przedsiębiorstwa będą zmuszone dostosowywać swoją strategię działania do obecnie panujących trendów w społecznościach internetowych. Ważne jest także, aby małe i średnie przedsiębiorstwa wykorzystywały w większym zakresie możliwości, jakie dają media społecznościowe. Pozwoli to im działać szybciej, a przede wszystkim bardziej elastycznie, zaspokajając potrzeby klientów. M. Sadowski podkreśla, że dzięki mediom społecznościowym „walka o klienta stanie się ciekawsza niż kiedykolwiek dotąd w historii"[56].

[56] M. Sadowski, op. cit., s. 205.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

1.2. Klasyfikacja i funkcje mediów społecznościowych

Media społecznościowe to zjawisko niezwykle dynamiczne i obecne w działalności przedsiębiorstw zaledwie od paru lat, dlatego niewiele jest opracowań naukowych zawierających kompleksową i ujednoliconą ich klasyfikację. Naukowcy i przedstawiciele biznesu są zgodni co do tego, że problemowe staje się rozróżnienie poszczególnych ich rodzajów. Dynamika rynku internetowego i rosnące rozdrobnienie narzędzi internetowych wykorzystywanych przez firmy powoduje, że optymalnym podejściem do klasyfikacji mediów społecznościowych jest ich rozróżnienie ze względu na funkcje, które pełnią.

Przedstawiona poniżej klasyfikacja ma charakter uproszczony i stanowi jedynie podstawę do dalszych rozważań wyznaczonych w niniejszej książce.

1.2.1. Podział mediów społecznościowych ze względu na ich funkcje

Wskazanie funkcji mediów społecznościowych opiera się na zrozumieniu poszczególnych bloków funkcjonalnych, z których się one składają, są to: obecność, relacje, komunikacja, reputacja, grupy, współdzielenie oraz tożsamość. Całość tworzy tzw. plaster miodu mediów społecznościowych (rysunek 1.2). Schemat został opracowany przez G. Smitha[57] w 2007 roku jako rozwinięcie teorii zaproponowanej przez M. Webba[58] w 2004 roku, S. Butterfielda w 2003 roku i P. Morviella[59] w 2004 roku. Plastry pozwalają zrozumieć aspekty mediów społecznościowych w odniesieniu do doświadczeń i zachowania użytkowników, a także wskazują na konsekwencje ich wykorzystania przez firmy. Plastry stanowią spójną całość, która powinna być uwzględniania przy poznawaniu i tworzeniu portali społecznościowych. Pojedyncze bloki nie są

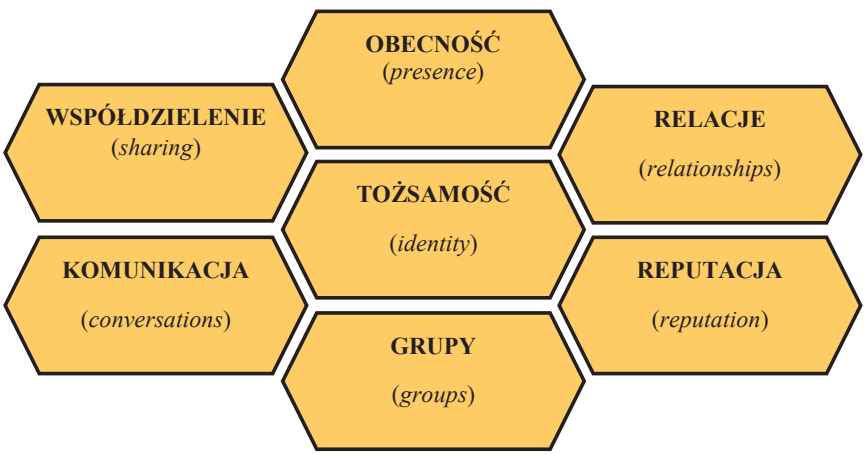
[57] G. Smith, *Social Software Building Blocks*, http://nform.com/publications/social-softwarebuilding- Block [data wglądu: 7.02.2018].

[58] M. Webb, *On social software consultancy*, http://interconnected.org/home/2004/04/28/on_social_software [data wglądu: 7.02.2018].

[59] P. Marville, *User experience design*, http://semanticstudios.com/publications/semantics/000029.php [data wglądu: 7.02.2018].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

jednak ze sobą zintegrowane, a więc nie wszystkie plastry muszą być wykorzystane przez firmę. Wiodący plaster budujący dany portal społecznościowy, wybrany przez firmę, wpływa na jego specyfikę i relacje, które zawiązują jego użytkownicy.



Rysunek 1.2. Struktura plastra miodu *social media*

Źródło: J. H. Kietzmann, K. Hermkens, I. P. McCarthy, B. S. Silvestre, *Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media*, „Business Horizons" 2011, Vol. 54, s. 241–251.

Pierwszy blok funkcjonalny[60] mediów społecznościowych to **tożsamość**. Odnosi się ona do zakresu informacji, które użytkownicy udostępniają w mediach społecznościowy o swojej tożsamości. Dotyczy to takich danych jak imię, nazwisko, wiek, płeć, wykonywany zawód, zainteresowania, a także sposób prezentacji w społeczności internetowej. Firmy wykorzystujące serwisy społecznościowe skupione na budowaniu tożsamości muszą pamiętać o ochronie danych osobowych użytkowników. Z punktu widzenia działań marketingowych jest to dość kłopotliwe, internauci w serwisach takich jak Facebook chętnie udostępniają bowiem informacje o sobie, ale nie wyrażają zgody na ich

[60] Specyfikacja poszczególnych bloków została opracowana na podstawie: J. H. Kietzmann, K. Hermens, P. McCarthy, B. S. Silvestre, *Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media*, „Business Horizons" 2011, Vol. 54, s. 241–251.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

udostępnianie w innych, nieznanych im celach. W praktyce biznesowej często występują nadużycia firm w pozyskiwaniu informacji o użytkownikach mediów społecznościowych, co skutkuje kryzysem wizerunkowym firmy, a także konsekwencjami prawnymi. Wyzwaniem dla menadżerów ds. marketingu jest znalezienie równowagi między ochroną danych osobowych użytkowników a zakresem ich wykorzystania.

Komunikacja jest drugim blokiem funkcjonalnym mediów społecznościowych. Odnosi się ona do zasięgu relacji między ich użytkownikami. Wiele serwisów skupionych na budowaniu komunikacji jest wzbogaconych o liczne narzędzia ułatwiające nawiązanie i podtrzymanie rozmów indywidualnych oraz grupowych. Firmy, które prowadzą konwersacje z klientami w mediach społecznościowych, dodatkowo mogą śledzić interesujące je treści zamieszczane w Internecie. Informacje te mogą dotyczyć opinii na temat zarówno przedsiębiorstwa, marki, jak i oferowanych produktów. Za pośrednictwem mediów społecznościowych firmy mogą nie tylko śledzić opinie, lecz także rozpoczynać rozmowy z klientami lub się do nich włączać. Firmy wykorzystują te możliwości po to, aby z jednej strony lepiej poznać oczekiwania i potrzeby potencjalnych klientów, a z drugiej – wykreować pozytywny wizerunek w Internecie. Przykładem serwisu skoncentrowanego na komunikacji jest Twitter.

Współdzielenie jest kolejnym blokiem, na podstawie którego budowane są media społecznościowe. Dotyczy ono stopnia wymiany treści między użytkownikami. Przykładowo przedmiotem wymiany na Flickr są zdjęcia, na YouTube – filmy, na LinkedIn – informacje związane z doświadczeniem zawodowym. Firmy wykorzystują serwisy społecznościowe skupiające się na współdzieleniu po to, aby upowszechniać informacje o sobie i swojej ofercie produktowej. Im większa liczba takich serwisów, tym większa szansa dotarcia firmy do grupy docelowej. Komunikacja i współdzielenie w mediach społecznościowych wpisuje się we współczesne oczekiwania klientów. Firmy używają serwisów opartych na współdzieleniu również w celach rekrutacyjnych, aby pozyskać nowych pracowników.

Media społecznościowe, które opierają się na **obecności**, pozyskują dane na temat dostępności użytkowników w świecie wirtualnym i realnym. Odbywa się to za pomocą udostępnianych statusów (np. dostęp-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

ny, ukryty, zajęty, zaraz wracam) oraz tzw. zameldowań w świecie realnym. Firmy mogą to wykorzystywać, aby komunikować się z klientem w sposób synchroniczny przy użyciu głosu lub publikowanych danych. Współczesne przedsiębiorstwa powinny korzystać z takich mechanizmów, które umożliwiają klientom szybkie nawiązanie relacji z przedstawicielem firmy i prowadzenie rozmów w czasie rzeczywistym. Wpływa to na wzmocnienie więzi łączących klienta z firmą, a także na postrzeganie firmy jako nowoczesnej i podążającej za współczesnymi trendami.

Blok **relacji** określa zakres powiązań użytkowników mediów społecznościowych z innymi użytkownikami. Powiązanie to jest rozumiane jako pewien rodzaj współpracy między dwoma lub więcej użytkownikami, której skutkiem jest zainicjowanie rozmowy, współdzielenie, umieszczenie w gronie znajomych bądź spotkanie. Funkcja ta umożliwia przedsiębiorstwom zidentyfikowanie tych użytkowników, którzy mają największy wpływ na grupę docelową. Odgrywają oni rolę ekspertów bądź liderów wśród mniej doświadczonych klientów.

Kolejnym blokiem budowania mediów społecznościowych jest **reputacja**, która może być różnie definiowana przez członków społeczności internetowych. Przez większość użytkowników jest ona kojarzona z zaufaniem i odnosi się zarówno do ludzi, jak i do publikowanych treści (np. na YouTubie poziom reputacji filmów jest określany na podstawie liczby ich wyświetleń, a na Facebooku – na podstawie liczby zebranych polubieni danej treści). Reputacja ma bardzo ważne znaczenie dla firm, które angażują się w media społecznościowe i dbają o swój wizerunek w sieci. W tym celu powinny one wykorzystywać narzędzia pozwalające monitorować informacje udostępniane w mediach społecznościowych na swój temat, a także służące do analityki internetowej użytkowników odwiedzających ich stronę. Uzyskane w ten sposób dane mogą dotyczyć np. liczby odsłon witryny czy też liczby nowych użytkowników. W konsekwencji informacje o reputacji i popularności firmy w mediach społecznościowych mogą być wykorzystywane przy opracowywaniu nowych strategii marketingowych.

Ostatni blok funkcjonalny mediów społecznościowych jest tworzony przez **grupy**. Określa on zakres budowania przez użytkowników

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

społeczności poprzez pogrupowanie znajomych bądź wydzielenie ich podgrup. W mediach społecznościowych występują głównie trzy rodzaje grup tworzonych przez użytkowników:

1) grupy otwarte, których członkiem może być każdy użytkownik;
2) grupy zamknięte, których członkiem może być jedynie ten użytkownik, którego członkostwo w grupie zostało zaakceptowane;
3) grupy tajne, których członkiem może być jedynie ten użytkownik, który dostał zaproszenie do grupy.

Firmy mogą wykorzystywać to udogodnienie do pogrupowania klientów, a przede wszystkim listy kontaktów. Takie pogrupowanie umożliwia skierowanie spersonalizowanych komunikatów reklamowych do użytkowników, którzy są najbardziej zaangażowani w działania firmy. Posłużenie się tą funkcją umożliwia także lepsze dopasowanie działań marketingowych do potrzeb i preferencji zidentyfikowanych grup odbiorców.

Powołując się z kolei na D. Kaznowskiego, można wyróżnić następujące funkcje, jakie mogą pełnić media społecznościowe, pod kątem definicji celów[61]:

1. **Badania i analizy** – media społecznościowe służą do poszukiwania i analizowania informacji o grupach docelowych. Użytkownicy mogą określić znaczenie poszczególnych cech produktów, a także wskazać motywy ich zakupu. Przedsiębiorstwa na podstawie tych informacji mogą z kolei udoskonalać obecną ofertę produktową oraz wprowadzać zupełnie nowe produkty, lepiej dopasowane do potrzeb klientów.
2. **Komunikacja z rynkiem (klientami)** – media społecznościowe są wykorzystywane do przekazywania klientom komunikatów zgodnych z celami i założeniami przedsiębiorstwa. Umożliwiają także pozyskanie informacji zwrotnej od klientów, co z kolei pomaga określić poziom odrzucenia lub akceptacji przesyłanych komunikatów.

[61] D. Kaznowski, *Social media…*, s. 99.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

3. **Przywiązanie i rozwój** – firmy poprzez media społecznościowe mogą nagradzać, wspierać, motywować użytkowników, którzy są najbardziej aktywni (blogerów, wyznawców marki, liderów opinii itp.). Może odbywać się to poprzez angażowanie ich w proces rozwoju produktu, upublicznianie ich pomysłów, wykorzystanie ich do promowania marki (np. jako ekspertów) czy do testowania nowych produktów.
4. **Wspieranie** – media społecznościowe służą do angażowania klientów w rozwiązanie problemów, z którymi borykają się bądź przedsiębiorstwo, bądź mniej doświadczeni klienci.

Większość przedsiębiorstw rozpoczynających działania w mediach społecznościowych koncentruje się głównie na wykorzystywaniu funkcji komunikacji z rynkiem, pomijając inne możliwości. Tymczasem współczesne przedsiębiorstwa powinny zdawać sobie sprawę z tego, że media społecznościowe to nie tylko narzędzie komunikacji, lecz także cenne źródło informacji o klientach stanowiące skuteczny instrument w walce konkurencyjnej.

W literaturze występuje kilka różnych klasyfikacji dotyczących mediów społecznościowych. Naukowcy mają problem z ich rozróżnieniem i przypisaniem do jednej, wspólnej kategorii. Wspomniany wcześniej D. Kaznowski twierdzi, że media społecznościowe to jedynie część *social media*, czyli mediów społecznych[62]. Okazuje się bowiem, że wiele z nich opiera się na kilku poziomach społecznościowych interakcji, stąd powinno się je zaliczyć nie do jednej, ale do kilku kategorii. Chociażby YouTube, który jest wykorzystywany jako narzędzie do informowania, ale także dostarczania rozrywki. Na podstawie takich założeń Kaznowski dokonał podziału mediów społecznościowych ze względu na ich zastosowanie w biznesie. Najczęściej media społecznościowe są wykorzystywane przez przedsiębiorstwo, aby wspierać działania marketingu społecznościowego. Coraz częściej jednak ich zastosowanie widoczne jest również w innych obszarach: obsługa klienta, sprzedaż, zarządzanie zasobami ludzkimi czy badania i rozwój.

[62] Idem, *Definicja social media*, http://bit.ly/1INBg5J [data wglądu: 12.09.2017].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Specyfika i rodzaj mediów społecznościowych warunkują obszar ich zastosowania w przedsiębiorstwie. Kaznowski wyróżnił następujące funkcje mediów społecznościowych[63]: budowanie i podtrzymanie relacji, współdzielenie zasobów, bieżące informowanie i odnoszenie się do aktualności, prezentacja opinii i poglądów, komunikacja i dyskusja, współtworzenie i kooperacja. Na podstawie tak zidentyfikowanych funkcji Kaznowski wyodrębnił takie media społecznościowe jak m.in. serwis społecznościowy towarzyski i serwis społecznościowy biznesowy, serwis wideo i serwis foto, mikroblog, blog, wiki, czaty, fora oraz serwis crowdsourcingowy (tabela 1.3).

Tabela 1.3. Klasyfikacja mediów społecznościowych ze względu na ich zastosowanie w biznesie według D. Kaznowskiego

RODZAJ MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH	FUNKCJE MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH	PRZYKŁAD MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH
Media społecznościowe nastawione na budowanie i podtrzymanie relacji		
serwis społecznościowy (towarzyski)	budowanie wizerunku, angażowanie klientów, przekazywanie i pozyskiwanie informacji	Facebook, Google+
serwis społecznościowy dla osób aktywnych zawodowo (biznesowy)	rekrutacja pracowników, budowanie wizerunku firmy, nawiązywanie kontaktów biznesowych	LinkedIn, GoldenLine
Media społecznościowe nastawione na współdzielenie zasobów		
serwis wideo	budowanie wizerunku, dotarcie do nowych klientów, prezentacja produktów	YouTube, Dailymotion
serwis foto	budowanie wizerunku, prezentacja firmy i produktów	Pinterest, Instagram, Snapchat
Media społecznościowe nastawione na bieżące informowanie i odnoszenie się do aktualności		
mikroblog	budowanie wizerunku, funkcja informacyjna, budowanie relacji z klientami, angażowanie klientów	Twitter, Blip
Media społecznościowe nastawione na prezentację opinii i poglądów		
blog	kształtowanie wizerunku, funkcja informacyjna	Blog firmowy

[63] Ibidem.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Tabela 1.3. Klasyfikacja mediów społecznościowych ze względu na ich zastosowanie w biznesie według D. Kaznowskiego (cd.)

RODZAJ MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH	FUNKCJE MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH	PRZYKŁAD MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH
Wiki	budowanie firmowej bazy wiedzy	Wikipedia, Myfiles (encyklopedia zarządzania)
Media społecznościowe nastawione na komunikację i dyskusję		
Fora, czaty, *instant messaging*	popularyzacja marki, prezentacja produktów, interakcja z klientem	Messenger
Media społecznościowe nastawione na współtworzenie i kooperację		
serwis crowdsourcingowy	zdobywanie wiedzy i nowych pomysłów, badania i rozwój	Bank Pomysłów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Kaznowski, *Podział i klasyfikacja mediów społecznościowych*, http://networkeddigital.com/2010/05/10/podzial-i-klasyfikacja-social-media [data wglądu: 15.01.2017].

Szczegółową klasyfikację mediów społecznościowych według D. Kaznowskiego zaprezentowano w tabeli 1.3, a w kolejnych podrozdziałach opisano ich charakterystykę.

1.2.1.1. Media społecznościowe nastawione na budowanie i podtrzymanie relacji

Media społecznościowe nastawione na budowanie i podtrzymanie relacji najszybciej rozwijają się we współczesnej gospodarce i są adaptowane przez coraz większą liczbę przedsiębiorstw. Umożliwiają one użytkownikom nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów z innymi osobami w mediach społecznościowych. Realizują przy tym nadrzędną zasadę Web 2.0, głoszącą, że Internet to platforma, która łączy ludzi.

Serwisy społecznościowe, będące najpopularniejszym rodzajem mediów społecznościowych nastawionych na budowanie i podtrzymanie relacji, koncentrują się nie tyle na generowaniu treści, ile na tworzeniu relacji między użytkownikami. Do najbardziej znanych ich przykładów należą m.in. Grono.net, MySpace, Facebook czy NaszaKlasa.pl.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Obecnie serwisy społecznościowe gromadzą nie tylko informacje o użytkownikach, lecz także treści pochodzące z innych źródeł (np. blogów, serwisów informacyjnych, serwisów wideo). Stają się tym samym miejscem śledzenia treści, które są udostępniane w Internecie i cieszą się zainteresowaniem internautów. Wykorzystują to firmy, które monitorują treści zamieszczane w mediach społecznościowych w celu lepszego dopasowania i prezentowania swojej oferty, do tego, czego szukają konsumenci (głównie poprzez używanie mechanizmu tzw. słów kluczowych)[64].

Serwisy społecznościowe mogą służyć firmom również do wyszukiwania i nawiązywania relacji ze społecznościowymi liderami opinii. Takie działania mają na celu przede wszystkim zbudowanie pozytywnego wizerunku firmy, a także zwiększenie zakresu podejmowanych działań promocyjnych. Korzystając z pomocy liderów opinii, przedsiębiorstwa powinny wybierać takie osoby, które faktycznie zrzeszają ludzi z różnych środowisk i prezentują interesujące, angażujące treści. W społecznościach internetowych działają bowiem również tzw. zbieracze kontaktów, którzy co prawda mają dużą liczbę znajomych, jednak ich przekaz nie trafia do odbiorców. Najlepszym rozwiązaniem jest skorzystanie z pomocy tzw. mavenów – czyli tych liderów opinii, którzy mają specjalistyczną wiedzę oraz są szanowani wśród użytkowników mediów społecznościowych. Wykorzystanie serwisów społecznościowych przez przedsiębiorstwa koncentruje się jednak na ich specyfice, a więc na nawiązaniu i utrzymaniu kontaktu z klientami.

---

[64] Słowa kluczowe, nazywane też frazami kluczowymi, w kontekście działań prowadzonych przez firmę w Internecie to frazy, które użytkownik wpisuje w wyszukiwarkę internetową, aby znaleźć interesujące go informacje. Wyrażenia te wspomagają proces wyszukiwania takich informacji, które są ściśle powiązane z informacjami na stronie internetowej danej firmy. Wyróżnia się słowa kluczowe bardzo ogólne, tzw. generyczne, i złożone z kilku słów, skonkretyzowane, tzw. długoogonowe. Pierwsze zawierają bardzo ogólne informacje, które znajdują się na danej stronie internetowej. Drugie, bardziej dopasowane, opisują szczegółowo np. dany produkt umieszczony na stronie internetowej. Słowa kluczowe składają się najczęściej z dwóch lub trzech wyrazów. Firmy wykorzystują frazy kluczowe przede wszystkim do pozycjonowania swojej strony internetowej, czyli do zwiększenia widoczności strony w wynikach wyszukiwania. Szerzej o słowach kluczowych i pozycjonowaniu w: D. Medwediuk, *Dlaczego warto dobierać słowa kluczowe dla swojej witryny?*, http://semahead.pl/blog/dlaczego-warto-dobierac-slowa-kluczowe-dla-swojej-witryny.html [data wglądu: 13.02.2018].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Współcześnie można zaobserwować, że media społecznościowe takie jak Facebook coraz częściej służą do celów komercyjnych. Organizacje podejmują w nich działania nie tylko marketingowe, lecz także nastawione na pozyskanie wiedzy od klienta[65]. W serwisie Facebook firma może stworzyć własny profil zwany fanpage'em, którego zwolennikami mogą być inni użytkownicy poprzez kliknięcie przycisku „Lubię to!" Administrator profilu może tworzyć, dodawać, modyfikować i usuwać treści na temat przedsiębiorstwa. Konfigurację można dokonać w taki sposób, aby użytkownicy na bieżąco byli informowani o nowych wpisach firmy. Daje to szansę szybkiego, niemal błyskawicznego przekazania informacji i dotarcia do szerokiej grupy odbiorców. Użytkownicy mają bowiem możliwość oceniania, komentowania i udostępniania komunikatów tworzonych przez firmy wśród swoich znajomych. Dodatkowo, w połączeniu ze specjalnymi aplikacjami internetowymi, firma może tworzyć akcje angażujące klientów, np. konkursy.

Firmy coraz częściej wykorzystują media społecznościowe do prezentowania swojej oferty, do budowania pozytywnego wizerunku, do kontaktu z grupą docelową, a posty reklamowe są umieszczane w nich częściej niż posty indywidualnych użytkowników. Rosnące znaczenie mediów społecznościowych, w tym przede wszystkim serwisów społecznościowych, powoduje, że działania promocyjne, które dotąd były prowadzone w świecie realnym, przeniosły się do świata wirtualnego. Dziś firmy, jak się zdaje, zabiegają nie tyle o „konsumenta fizycznego", ile o „konsumenta wirtualnego", a zaangażowanie użytkowników mediów społecznościowych w prowadzone działania marketingowe staje się nadrzędnym celem większości przedsiębiorstw. Profil firmowy w mediach społecznościowych służy przede wszystkim do prezentowania firmy i budowania relacji z klientami.

---

[65] Przykładem organizacji, która wykorzystuje media społecznościowe do pozyskania wiedzy klientów, jest koncern motoryzacyjny Ford. Społeczność Facebooka została poproszona o opisanie marzeń, które mogłyby być zrealizowane przy zastosowaniu technologii Forda. Użytkownicy przesyłali swoje pomysły poprzez specjalną zakładkę na fanpage'u Forda, a cała akcja cieszyła się wielkim zainteresowaniem (szerzej w: *Ford Motor Company – case study*, https://www.facebook.com/business/success/ford-motor-company [data wglądu: 10.12.2017]).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Serwisy społecznościowe biznesowe, przeznaczone dla osób aktywnych zawodowo, skupiają ludzi z różnych branż gospodarki. Osoby lub firmy, które poszukują wiedzy na dany temat, mogą w nich znaleźć specjalistów z konkretnej dziedziny. Serwisy stanowią bazę osiągnięć i doświadczeń zawodowych użytkowników. Osoby prywatne mogą prezentować się w nich jako potencjalni kandydaci do pracy bądź eksperci w danej dziedzinie, a firmy mogą wykorzystywać je do celów rekrutacyjnych. Na podstawie monitorowania i analizowania profili użytkowników przedstawiciele firmy są w stanie wychwycić jednostki, które najlepiej spełniają ich wymagania. W serwisach społecznościowych biznesowych organizacje zamieszczają również oferty pracy, a poprzez udzielanie się w dyskusjach są postrzegane jako liderzy w danej dziedzinie. W odróżnieniu od serwisów społecznościowych towarzyskich profil użytkowników w serwisach społecznościowych biznesowych jest bardziej profesjonalny i przemyślany. W serwisach społecznościowych towarzyskich ważna jest zabawa, komunikacja czy odnajdywanie znajomych. Natomiast w serwisach społecznościowych biznesowych zasadnicze jest nawiązanie relacji z ludźmi, którzy mają podobne zainteresowania zawodowe.

Serwisy społecznościowe biznesowe mogą być skutecznym narzędziem do wypromowania firmy i produktów. Profesjonalna zbiorowość, która skupia się w tego typu serwisach, może wpłynąć na rozwój firmy lub dostarczyć pomysłów na rozwiązanie problemów, z którymi boryka się organizacja. Obecnie serwisy te są wykorzystywane przez firmy głównie do celów rekrutacyjnych, aby pozyskać kadrę nowych pracowników i zaprezentować aktualne oferty pracy.

Media społecznościowe stanowią główne miejsce zaangażowania klientów, w nich umieszczane są odniesienia do innych przestrzeni internetowych, w których obecne są firmy. Komunikaty reklamowe publikowane w serwisach społecznościowych są prezentowane w formie tekstu, grafiki, wideo lub dedykowanej aplikacji. Konsumenci chętnie interesują się działaniami firm w mediach społecznościowych, ponieważ zyskują szansę na udział we współtworzeniu marki.

Firmy, które funkcjonują w mediach społecznościowych nastawionych na budowanie i podtrzymanie relacji, muszą być świadome, że

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

prowadzą rozmowę w sposób otwarty, często widoczny dla pozostałych użytkowników. Wymaga to przygotowania się na pojawiającą się krytykę konsumentów i możliwość wystąpienia kryzysu wizerunkowego. W takim przypadku konieczna jest zmiana dotychczasowych zasad komunikacji i wypracowanie nowego podejścia do obecności firmy na rynku nie tylko wśród pracowników odpowiedzialnych za działania w mediach społecznościowych, lecz także wśród wszystkich pracowników. Komunikacja z klientem jest bowiem jednym z najtrudniejszych działań prowadzonych przez firmę w Internecie. Potrzeba zmiany komunikacji to niejedyne wyzwanie związane z mediami społecznościowymi stojące przed firmą. Konieczne jest również tworzenie takich treści, które zaangażują użytkowników, czyli potencjalnych klientów.

W obecnej walce o klienta, widocznej również w mediach społecznościowych, ważna jest częstotliwość aktualizacji informacji, które firma w nich zamieszcza. W przeciwieństwie do stron internetowych, których aktualizacja może odbywać się kilka razy w roku, profil firmowy w mediach społecznościowych powinien być aktualizowany kilka razy w tygodniu. To z kolei prowadzi do zmiany trybu pracy pracowników marketingu. Coraz częściej zdarza się bowiem, że klienci za pośrednictwem mediów społecznościowych spodziewają się stałego kontaktu z przedstawicielami firmy.

Media społecznościowe nastawione na budowanie i podtrzymanie relacji z jednej strony są skutecznym narzędziem do nawiązania kontaktu z klientami, ale z drugiej strony wymagają od pracowników firmy ciągłych i przemyślanych działań, takich, które nie wywołają kryzysu wizerunkowego i wzbudzą zainteresowanie użytkowników.

1.2.1.2. Media społecznościowe służące do współdzielenia zasobów

Idea Web 2.0 głosi, że wszystkie zasoby, które użytkownicy Internetu współdzielą w sieci, są przechowywane i udostępniane w serwerach sieciowych. Media społecznościowe służące do współdzielenia zasobów są odzwierciedleniem tej idei. Przykładem współdzielonych zasobów są filmy, obrazy, prezentacje, zdjęcia czy też aplikacje. W odróżnieniu od wiki media te są nastawione nie na tworzenie baz wiedzy, ale na

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

tworzenie baz zasobów. Udostępniane materiały są przechowywane i przetwarzane w „chmurze" (ang. *cloud*), czyli w dostępie zdalnym. W środowisku zawodowym media te są wykorzystywane do dzielenia się prezentacjami z konferencji, raportami z badań czy materiałami szkoleniowymi. Przykładem mediów społecznościowych służących do współdzielenia jest YouTube, Flickr lub Slideshare.

Najbardziej popularne są serwisy zawierające pliki wideo, które można dodatkowo udostępniać na innych stronach. Pozwala to na dystrybucję zasobów w Internecie, również w innych mediach społecznościowych, takich jak serwisy społecznościowe czy blogi. Firmy mogą budować swoje kanały, a następnie udostępniać aktualne pliki wideo. Wiele firm rozpowszechnia w ten sposób swoje filmy reklamowe i dociera do większej liczby odbiorców, ponieważ filmy wideo cieszą się dużym zainteresowaniem użytkowników mediów społecznościowych.

Serwisy typu YouTube są zatem nie tylko miejscem konsumpcji plików wideo, lecz także narzędziem ich dystrybucji. Wiele filmów wyświetlanych jest bowiem poza serwisem, w takich miejscach, w których zostały wcześniej udostępnione. Wideo powoli wypiera tradycyjne środki przekazu. Zainteresowanie firm mediami społecznościowymi służącymi do współdzielenia zasobów i ich odpowiedniego wykorzystania może zwiększyć grupę potencjalnych klientów. Najważniejsze jest jednak to, że przedsiębiorstwo może przekonać klientów do swoich produktów za pomocą nie tylko tekstu lub dźwięku, lecz także wideo, które daje wiarygodność przekazu.

Firmy coraz częściej wykorzystują wideo w działaniach promocyjnych, umieszczając je w tego typu serwisach. Najbardziej znaną formą są tzw. filmy wirusowe, których specyfika opiera się na zasadach działania marketingu wirusowego. Skuteczność takich działań wynika ze społecznego charakteru mediów społecznościowych, które umożliwiają szybkie udostępnianie przekazywanej treści szerokiej grupie odbiorców. Zjawisko to jest często określane jako propagowanie informacji w mediach społecznościowych. Wzmocnieniu efektu wirusa dodatkowo służy natychmiastowość działania i przekazywanie komunikatów w czasie rzeczywistym.

Marketing wirusowy stanowi jedynie część działań, które podejmują firmy w serwisach wideo. Głównym celem jest chęć stworzenia

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

kanału dedykowanego marce, na którym udostępniane są filmy dotyczące produktów. Tworzone są one nie tylko przez firmę, lecz także przez konsumentów, którzy są fanami marki. Coraz częściej organizacje współpracują z osobami znanymi w mediach społecznościowych, tzw. influencerami, którzy są odpowiedzialni za rekomendowanie produktów firmy. Siła rekomendacji jest na tyle duża, że przekaz trafia do dużej grupy potencjalnych klientów, a działania te pozytywnie wpływają nie tylko na sprzedaż, lecz także na wizerunek marki.

Innym przykładem mediów społecznościowych służących do współdzielenia zasobów są serwisy udostępniające fotografię i grafikę. Firmy wykorzystują je dość często do zamieszczania w nich zdjęć produktów. Serwisy z plikami graficznymi umożliwiają publikowanie grafik z komentarzami, przybierającymi formę cytatów, żartobliwych sentencji z życia codziennego. Najbardziej popularnym polskim przykładem serwisu udostępniającego pliki graficzne jest Demotywatory.pl. Firmy mogą wykorzystywać tego typu serwisy, jednak w swoich działaniach muszą być ostrożne, by nie urazić odbiorców. Kluczowe jest stworzenie zabawnego materiału reklamowego lub takiego, który poruszy sumienie odbiory, a jednocześnie przekaże sentencję. Treści reklamowe wywołujące pozytywne emocje wśród klientów mogą zostać zapamiętane i rozpowszechnione, a firma może zyskać wizerunek przyjaznej i zabawnej organizacji.

Serwisy z fotografiami umożliwiają użytkownikom publikowanie własnych materiałów fotograficznych w sieci. Można w nich tworzyć galerie zdjęć, a także je komentować i udostępniać. Przykładem tego typu serwisu jest Plfoto.com (skierowany do wymagających fotoamatorów), Flickr czy Fotka.pl. Obecnie najpopularniejszym serwisem z fotografiami jest Instagram. Aplikacja umożliwiająca robienie zdjęć z telefonu komórkowego wraz z ich obróbką cieszy się dużą popularnością wśród użytkowników mediów społecznościowych. Podobny mechanizm występuje w przypadku Snapchata, który jest jednak wzbogacony o możliwość stosowania tzw. nakładek, czyli różnego rodzaju masek, elementów graficznych i dźwiękowych. Serwisy typu Instagram czy Snapchat są również wykorzystywane do celów komercyjnych. Firmy coraz częściej używają ich do prezentowania swoich

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

produktów bądź do przedstawienia życia wewnętrznego firmy. Możliwość zamieszczenia kilkusekundowych relacji wideo w tych serwisach powoduje, że organizacje z powodzeniem trafiają do szerokiej grupy odbiorców, a także angażują ich w swoje działania. Konkursy na Instagramie, w których klienci mają przedstawić nowatorskie, interesujące użycie produktów danej firmy, cieszą się dużą popularnością i zainteresowaniem.

Media społecznościowe służące do współdzielenia zasobów mogą być wykorzystywane przez firmy nie tylko do działań marketingowych skierowanych do potencjalnych klientów, lecz także na potrzeby *business to business*. Współdzielenie zasobów umożliwia również nawiązanie kontaktów z partnerami biznesowymi lub innymi organizacjami, co w przyszłości może zaowocować wzajemnym współdziałaniem w wielu obszarach przedsiębiorstwa.

1.2.1.3. Media społecznościowe nastawione na bieżące informowanie i odnoszenie się do aktualności

Kategoria mediów społecznościowych nastawionych na bieżące informowanie i odnoszenie się do aktualności skupia się na relacjonowaniu aktualnych wydarzeń i ich interpretowaniu. Przykładami są mikroblogi, tzw. serwisy alertowe czy serwisy transmitujące dane zdarzenie na żywo, typu *livecast*, bądź serwisy łączące aktywność użytkowników w innych serwisach, typu *livescreaming*. Pozwalają one na integrowanie w jednym miejscu wielu działań, które firma wykonuje w różnych mediach społecznościowych. Rozwiązanie to nie cieszy się jednak zbyt dużą popularnością z uwagi na konieczność prowadzenia aktywnej i ciągłej komunikacji z użytkownikami. Zaczynając od pozyskania osób obserwujących dane treści, poprzez komentowanie ich wpisów, kończąc na prowadzeniu dyskusji.

Mikroblogi to najbardziej popularne media społecznościowe, które służą do informowania i odnoszenia się do aktualnych wydarzeń, jednak ich nazwa nie odzwierciedla jednoznacznie funkcji, które pełnią. Powstanie pojęcia „mikroblog" wiąże się z rozwinięciem definicji „bloga". Impulsem do stworzenia mikroblogów były obserwacje treści za-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

mieszczanych na blogach. Pierwsi twórcy zauważyli, że niektóre posty są zbyt lakoniczne, zbyt proste i niemieszczące się w specyfice działania blogów. Postanowili stworzyć mniejszy odpowiednik bloga, na którym można zamieszczać krótsze treści – od 140 do 265 znaków. Dodatkowo w postach można odwoływać się do innych stron internetowych bądź wyróżniać teksty na dany temat, stosując tzw. tag (słowo, które jest poprzedzone kratką „#" i opisuje daną kategorię treści zamieszczanych w Internecie, np. #marketing). Mechanizm ten umożliwia dotarcie do informacji na konkretny, wskazany temat i do osób zainteresowanych tym obszarem.

Zakres wykorzystania mikroblogów przez firmy jest dość mały z uwagi na krótką i ograniczoną długość wpisów. Służy on głównie do zamieszczania informacji odsyłających do pełnych treści w innych serwisach. Duża jest natomiast częstotliwość zamieszczanych w nich treści. Użytkownicy mikroblogów publikują posty nawet kilkadziesiąt razy dziennie. Obecnie najpopularniejszym mikroblogiem jest Twitter. Mechanizm jego działania opiera się na komunikatorze publicznym. Użytkownik, który ma swój profil na Twitterze, może udostępnić go innym osobom w celu śledzenia przez nich jego aktywności. Dzięki temu informacja, która zostanie zamieszczona na profilu, trafi do szerokiej grupy osób obserwujących. Profile na Twitterze zakładają również firmy. Zyskują one możliwość informowania swoich klientów o ważnych sprawach i przeprowadzania akcji angażujących użytkowników. W Polsce jest on wykorzystywany komercyjnie głównie w działaniach marketingowych. Natomiast w Stanach Zjednoczonych Twitter jest bardziej popularny i często używany jako narzędzie obsługi klienta.

Media społecznościowe nastawione na bieżące informowanie i odnoszenie się do aktualności mogą być wykorzystywane przez firmę w takich obszarach, jak promocja, informowanie o nowych produktach, udostępnianie pozytywnych recenzji klientów na temat swoich produktów. Przedsiębiorstwa muszą być świadome, że skuteczność działań w nich podejmowanych zależy od przemyślanych strategii marketingowych i znajomości używanych narzędzi.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

1.2.1.4. Media społecznościowe służące do prezentacji opinii i poglądów

Media społecznościowe służące do prezentacji opinii i poglądów, jak sama nazwa wskazuje, umożliwiają użytkownikom nieskrępowane i otwarte wyrażenie opinii na dany temat. Stanowią one odzwierciedlenie zasady wolności dostępu do odbioru i do tworzenia treści w świecie internetowym. Przykładem są mechanizmy wiki, blogi lub serwisy dziennikarstwa obywatelskiego (ang. *citizen journalism*), które są jednocześnie jednymi z najstarszych rodzajów mediów społecznościowych.

Blogi jako przykład mediów społecznościowych służących do prezentacji opinii i poglądów zarówno cieszą się dużą popularnością wśród użytkowników Internetu, jak i są chętnie wykorzystywane przez przedsiębiorstwa. Mogą być używane do różnych celów, natomiast najczęściej służą do prowadzenia dyskusji i prezentowania złożonych argumentów. Osobami publikującymi treści na blogach są przede wszystkim eksperci w danej dziedzinie, będący cennym źródłem informacji dla klientów, którzy poszukują opinii na określony temat. Blogi mają charakter dzienników, w których treści są publikowane regularnie. Pierwotne ich zastosowanie skupiało się bowiem na prowadzeniu prywatnych pamiętników przez użytkowników. Obecnie są one wykorzystywane nie tylko przez osoby prywatne, lecz także przez ekspertów z danej dziedziny, aby podzielić się swoimi opiniami i wiedzą. Dostępność prostych narzędzi prowadzenia bloga skutkuje tym, że może go założyć niemal każdy.

W praktyce biznesowej blogi coraz częściej są wykorzystywane do rozmów z klientami i partnerami biznesowymi. Umożliwiają one prowadzenie dialogów w sposób mniej sformalizowany niż w przypadku komunikacji bezpośredniej z klientem, a także kształtują pozytywny wizerunek firmy w sieci. Informacje umieszczane na blogach są kierowane przede wszystkim do osób, które poszukują w Internecie więcej wiadomości na temat oferty produktowej firmy. Grupę tę tworzą głównie klienci, ale także partnerzy biznesowi, dziennikarze, liderzy opinii czy analitycy.

Firma, która umieszcza artykuły na blogu, wzbudza zaufanie wśród klientów. Buduje to wizerunek firmy jako eksperta danej dzie-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

dziny i może zwiększyć sprzedaż produktów. Ważne jest trafne dobieranie blogów przeznaczonych na artykuły firmowe. Przedsiębiorstwo powinno wykorzystywać w tym celu blogi branżowe, których tematyka jest powiązana z działalnością firmy.

W odróżnieniu od blogów serwisy dziennikarstwa obywatelskiego nie wymagają ciągłej aktywności osób publikujących treści. Artykuły zamieszczane w tych mediach są tworzone przez konsumentów w sposób impulsywny. Dotyczą one przede wszystkim problemów powstałych na skutek negatywnego doświadczenia z daną marką. Serwisy dziennikarstwa obywatelskiego są mniej popularne niż blogi, zarówno pod kątem liczby osób, które publikują treści, jak i tych, którzy je czytają. Firmy wykorzystują te serwisy, publikując w czasopismach branżowych interesujące artykuły eksperckie swoich pracowników na temat organizacji lub jej produktów. Mogą tym samym pomóc w budowaniu wizerunku firmy wśród innych organizacji z branży.

Wiki, czyli społeczne bazy danych, nie odnoszą się jedynie do rozpowszechnionej Wikipedii, są również budowane przez przedsiębiorstwa (np. Intranet). Zamieszczane są w nich zagadnienia, które interesują wąską grupę osób i mają na celu pogłębienie współpracy między użytkownikami. Odbiorcy mogą nie tylko odczytywać znajdujące się tam treści, lecz także je rozwijać. Przykładem użycia tego mechanizmu są wiki tworzone dla gier komputerowych (np. *World of Warcraft*).

Wiki umożliwia opracowywanie wirtualnych encyklopedii poprzez dzielenie się wiedzą wśród użytkowników. Z uwagi na ogólną dostępność ich tworzenia pojawiają się liczne zarzuty braku weryfikowania informacji, które są w nich zamieszczane. Dotychczas popularna Wikipedia jest coraz rzadziej cytowana, a w pracach naukowych zabroniono jej wykorzystywania. Niezależnie od tego firmom zależy, aby w wiki znajdowała się chociażby krótka informacja na ich temat. Wpływa to bowiem na większe zainteresowanie użytkowników marką, a także możliwość wykreowania jej pozytywnego wizerunku w sieci.

Firmy mogą posługiwać się tymi mediami jako narzędziami do zaangażowania klientów w działania badawczo-rozwojowe. Wymaga to jednak mniej formalnego podejścia do kwestii bezpieczeństwa war-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

tości intelektualnej i większego zachęcania klientów do tworzenia baz wiedzy. Ponadto serwisy opinii mogą służyć jako narzędzie budowania wizerunku firmy lub wizerunku eksperta w danej dziedzinie.

1.2.1.5. Media społecznościowe nastawione na komunikację i dyskusję

Zadaniem mediów społecznościowych nastawionych na komunikację i dyskusję jest zachęcenie użytkowników do prowadzenia debaty. Często poruszane tematy są oderwane od przedmiotu rozmowy, jednak chodzi tu nie tyle o kontekst rozmowy, ile o zbudowanie angażującej interakcji między osobami. Media te są wykorzystywane zarówno przez osoby prywatne, jak i firmy, stanowiąc jednocześnie jedne z najstarszych mediów społecznościowych. Do ich kategorii zalicza się fora internetowe, czaty i komunikatory internetowe (ang. *instant messaging*).

Współcześnie media społecznościowe skoncentrowane na komunikacji i dyskusji są integrowane z działaniem innych mediów społecznościowych – najczęściej *social networking*. Popularność zyskują chociażby czaty używane podczas transmisji wideo w serwisach społecznościowych.

Fora internetowe są jednym z najpopularniejszych rodzajów mediów społecznościowych nastawionych na komunikację i dyskusję. Powstały jeszcze przed pojawieniem się koncepcji Web 2.0. Fora stanowią specyficzny rodzaj mediów społecznościowych. Z jednej strony są rzadko wykorzystywane przez firmy, ale z drugiej tematy na nich podejmowane dotyczą przede wszystkim produktów i firm. Dyskusje te są prowadzone przede wszystkim przez użytkowników, a więc klientów, którzy wyrażają swoją opinię na temat danego przedsiębiorstwa i jego produktów. Stanowi to pewne wyzwanie dla firm, które muszą stale śledzić treści publikowane na forach. Stały monitoring wpisów ułatwia bowiem budowanie pozytywnego wizerunku firmy w sieci, a jednocześnie pozwala unikać negatywnych komentarzy bądź szybko na nie reagować.

Działania podejmowane przez firmy na forach internetowych zwykle opierają się na koncepcji marketingu szeptanego. Częste zamiesz-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

czanie pozytywnych wpisów o produktach lub marce buduje bowiem wizerunek firmy, a jednocześnie jest dobrze odbierane przez użytkowników. Skutkuje to tym, że klient jest w stanie w sposób jednoznaczny utożsamić przedsiębiorstwo z jego przekazem w mediach społecznościowych. Należy jednak pamiętać, że takie działania firm muszą być zgodne z zasadami uczciwej konkurencji, tak by nie wprowadzić konsumentów w błąd. Ponadto doświadczeni, wieloletni członkowie forów internetowych, którzy uczestniczą w dyskusjach na konkretne tematy, mogą z łatwością wychwycić nieuczciwe praktyki firm. Przedsiębiorstwa muszą być świadome, że chęć zbudowania pozytywnego wizerunku w sieci przedkładana nad faktyczne ich możliwości może prowadzić do odwrotnych skutków – kryzysów wizerunkowych.

Fora internetowe mogą być jednak z powodzeniem wykorzystywane przez przedsiębiorstwa. Używane są chociażby do obsługi klienta przy rozwiązywaniu zgłaszanych problemów. Ponadto na forach doświadczeni użytkownicy wspierają tych mniej doświadczonych. Dzieląc się opiniami na temat produktów, pomagają w wyborze oferty bądź rozwiązują zgłaszane problemy z ich użytkowaniem. Firmy to wykorzystują, tworząc fora serwisowe użytkowników przy centrach obsługi internetowej klienta. Stanowią one przydatne narzędzie chociażby przy wdrażaniu złożonych produktów.

1.2.1.6. Media społecznościowe nastawione na współtworzenie i kooperację

Firmy w mediach społecznościowych rzadko podejmują działania mające na celu współtworzenie i kooperowanie z klientami, bardziej skupiając się na działaniach promocyjnych. Tymczasem media społecznościowe, które są nastawione na współdziałanie z użytkownikami, stanowią cenne źródło informacji w obszarze badawczo-rozwojowym, a także są skutecznym narzędziem konkurencyjnym. Umożliwiają one bowiem osiągnięcie wcześniej wyznaczonego celu firmy poprzez wykorzystanie wiedzy i doświadczenia użytkowników. Klienci są świadomi, że współtworzą z firmą określone treści i rozwiązania. Przykładem takich mediów społecznościowych jest Google Docs, gry MMO (m*assive multiplayer online games*).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Społeczności tworzone w mediach społecznościowych nastawionych na współtworzenie i kooperację to zbiorowości *ad hoc*, które działają w krótkim lub długim wymiarze czasowym i mają formę zamkniętą. Dołączanie do nich nowych członków jest albo zupełnie wykluczone, albo sporadyczne. Mechanizm działania tych mediów opiera się na kolektywnej inteligencji z ograniczeniem wyłącznie do twórcy. Przykładem takich rozwiązań są światy gier internetowych, takie jak *World of Warcraft*. Nie tylko składają się one z elementów rozrywki, lecz także opierają się na współpracy i konkurowaniu ze sobą użytkowników. W ich skład wchodzą również wewnętrzne systemy aukcyjne, listy znajomych czy komunikatory.

Serwisy crowdsourcingowe są przykładem mediów społecznościowych nastawionych na współtworzenie i kooperację. Tworzą je organizacje, które chcą zebrać opinie klientów na temat oferowanych produktów w celu ich udoskonalenia bądź chcą pozyskać pomysły na innowacyjne rozwiązania. Do społeczności serwisów crowdsourcingowych dołączają te osoby, które chcą współtworzyć produkt firmy, wyrażać opinię bądź zgłaszać indywidualne pomysły. Stanowią one doskonałe narzędzie pozyskiwania wiedzy konsumentów w celu rozwiązania problemów, z którymi boryka się przedsiębiorstwo. Przykładem wykorzystania koncepcji crowdsourcingu przez organizacje jest bank BZ WBK – Bank Pomysłów[66], firma motoryzacyjna Lincoln – Wirtualny Głos Konsumenta (Wirtual Voice of the Customer)[67] czy firma pro-

[66] Serwis crowdsourcingowy Bank Pomysłów BZ WBK jest skierowany do obecnych i nowych klientów banku, chętnie angażujących się do współpracy, której celem jest wprowadzenie nowych produktów bankowych oraz usprawnienie obecnie stosowanych rozwiązań. Każdy użytkownik może zgłosić swoje pomysły w serwisie, na które następnie głosują i które komentują inni klienci banku. Za zgłoszone pomysły użytkownicy otrzymują nagrody. Rozwiązanie to cieszy się dużym zainteresowaniem wśród użytkowników mediów społecznościowych – serwis średnio odwiedza 30 tys. użytkowników (szerzej w: *Bank Pomysłów BZ WBK*, https://bankpomyslow.bzwbk.pl/ [data wglądu: 19.02.2018]).

[67] Mobilna platforma Wirtualny Głos Konsumenta wykorzystywana przez firmę Lincoln służyła do oceny koncepcji projektowych pojazdów firmy. Użytkownicy wybierali taki *design* samochodu, który spodobał im się najbardziej. Następnie wyselekcjonowana grupa klientów była zaproszona do internetowej debaty w celu przedstawienia szczegółowych motywów swoich wyborów (szerzej w: A. Radziszewska, *Wykorzystanie wiedzy konsumentów w kontekście rozwoju mediów społecznościowych*,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

dukująca lody, mrożony jogurt i sorbet Ben & Jerry's[68]. Wykorzystanie serwisów crowdsourcingowych pozwala firmie nie tylko zaoszczędzić środki na badania rynkowe, lecz także lepiej dopasować ofertę produktową do potrzeb klientów. Stanowią one również cenne źródło pomysłów na dalszy rozwój organizacji.

Współczesne przedsiębiorstwa, jak nigdy wcześniej, zyskały łatwą i szybką możliwość dotarcia do swoich klientów. Dzięki relacjom, które zachodzą w wirtualnym świecie, media społecznościowe stały się pewnego rodzaju platformą, która buduje relacje firmy z konsumentami i umożliwia wzajemną wymianę informacji. Serwisy społecznościowe to miejsce, w którym firmy mogą nie tylko prowadzić działania marketingowe, lecz także angażować klientów do dzielenia się wiedzą i współtworzenia publikowanych treści. Media społecznościowe to zasoby wiedzy klientów i wiedzy o klientach. Serwisy społecznościowe to niejedyne źródło informacji o klientach, ważne są również fora i grupy dyskusyjne. Zebrane w nich społeczności sprzedażowe oceniają markę, testują produkty, piszą recenzje, co stanowi ogromny zbiór informacji, opinii o firmie i jej produktach bezpośrednio od klientów. Blogi również są źródłem informacji o klientach. Osoby, które je prowadzą, odzwierciedlają sylwetkę współczesnego konsumenta – korzystającego z najnowszych technologii i aktywnie uczestniczącego w tworzeniu i wymianie treści. Blog to nie tylko wirtualny pamiętnik, to również miejsce, w którym dochodzi do komunikacji i wymiany informacji.

Szczególnym działaniem firm w mediach społecznościowych w obszarze pozyskania wiedzy od klientów jest budowanie sponsorowanych społeczności[69]. Przynosi to organizacji wiele korzyści, które

„Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne problemy usług", nr 112, Szczecin 2014, s. 171).

[68] Firma Ben & Jerry's zainicjowała konkurs na opracowanie nowego smaku lodów, chcąc zaangażować klientów i promować wartości *fair trade*. Dzięki stworzonemu serwisowi crowdsourcingowemu użytkownicy mogli zgłaszać swoje propozycje, w tym nazwy i projekty opakowań. Najlepsze pomysły zostały wdrożone do sprzedaży, a zwycięzcy otrzymali w nagrodę wyjazd na Dominikanę.

[69] Brytyjska instytucja finansowa First Direct jest przykładem organizacji, która zbudowała sponsorowaną społeczność. Stworzona platforma o nazwie First Direct Lab

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

są związane z dostępem do spontanicznie zamieszczanych informacji przez klientów. Użytkownicy, tworząc różnego rodzaju treści, odnoszą się zarówno do produktów firmy, jak i do produktów konkurencji. Przedsiębiorstwo, które monitoruje i sponsoruje takie grupy, może zbudować system, który będzie zbierał opinie o obecnych produktach i zachęcał do zgłaszania propozycji ich modyfikacji, ulepszeń czy też wprowadzania zupełnie nowych produktów i innowacyjnych rozwiązań[70]. Użytkownicy mediów społecznościowych z jednej strony są cennym źródłem wiedzy dla współczesnych przedsiębiorstw, a z drugiej jako prosumenci w sposób zaplanowany silnie oddziałują na działalność wielu organizacji.

1.2.2. Inne klasyfikacje mediów społecznościowych

W opracowaniach naukowych występują różne klasyfikacje mediów społecznościowych. Powołując się na znaną w literaturze anglojęzycznej klasyfikację *social media* autorstwa A. Kaplana i M. Haenleina (tabela 1.4), wyróżniono kilka rodzajów mediów społecznościowych według dwóch grup czynników:

1) autoprezentacja i samoujawnienie;
2) obecność społeczna i bogactwo mediów.

służy do zamieszczania informacji o planowanych działaniach instytucji, np. o wdrażanych innowacjach, zmianach, które chce wprowadzić na stronie internetowej, czy też w ofercie produktowej. Informacje te mają formę projektów, a klienci mają możliwość skomentowania tych pomysłów i zasugerowania ewentualnych zmian. Pozyskane w ten sposób opinie, wskazówki, pomysły instytucja może uwzględnić jeszcze przed etapem wdrożenia rozwiązań (szerzej w: *First Direct explores new opportunities in customer-focused digital banking*, https://www.newsroom.firstdirect.com/press/release/first_direct_explores_new_oppo [data wglądu: 17.02.2018]).

[70] K. Chu, *A study of members' helping behaviors in online community*, „Internet Research" 2009, Vol. 19, No. 3, s. 276–291.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Tabela 1.4. Klasyfikacja *social media* autorstwa A. Kaplana i M. Haenleina

		Zakres obecności społecznościowej użytkownika w mediach społecznościowych (*social presence*)/zakres bogactwa medium (*media richness*)		
		niska	**średnia**	**wysoka**
Stopień ujawniania się (*self-disclosure*)/stopień autoprezentacji użytkowników (*self-presentation*)	**wysoki**	blogi (*blogs*)	serwisy/portale społecznościowe (*social media networking sites*), np. Facebook	wirtualne światy społecznościowe (*virtual social words*), np. *Second Life*
	niski	projekty oparte na zbiorowej współpracy (*collaborative projects*), np. Wikipedia	społeczności kontentowe, zbiorowości skupione wokół treści (*content communities*), np. YouTube	wirtualne światy gier (*virtual game worlds*), np. *World of Warcraft*

Źródło: I. Escher. J. Petrykowska, *Aktywność polskich internautów w mediach społecznościowych*, „Marketing i Rynek" 2015, nr 8, s. 162–163; A. Kaplan, M. Haenlein, *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*, „Business Horizons" 2010, Vol. 53, Issue 1, s. 59–68.

Czynniki odpowiadające za autoprezentację i samoujawnienie dają użytkownikowi możliwość zaprezentowania się przed innymi członkami społeczności internetowej. Dokonuje się to poprzez publikowanie prywatnych informacji w taki sposób, aby wywołać oczekiwane wyobrażenie o sobie. Obecność społeczna ma z kolei na celu wzbudzenie w użytkowniku poczucia osobistej interakcji z innymi użytkownikami, a bogactwo mediów daje użytkownikowi możliwość przekazania jak największej liczby różnych rodzajów informacji zwrotnych, słuchowych, wizualnych i werbalnych. Na podstawie obu grup czynników uczeni wyróżnili sześć rodzajów *social media*: blogi, portale społecznościowe, wirtualne światy społecznościowe, projekty oparte na zbiorowej współpracy, społeczności kontentowe i wirtualne światy gier.

Ph. Kotler i K. L. Keller wyodrębnili natomiast trzy główne platformy mediów społecznościowych[71]:

1) społeczności i fora internetowe – mają różne formy i rozmiary; są zakładane i sponsorowane zarówno przez firmy, jak i konsumentów

[71] Ph. Kotler, K. L. Keller, *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2013, s. 586–588.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

niemających powiązań z żadną organizacją; opierają się na wykreowaniu indywidualnych i grupowych form aktywności, które łączą członków społeczności; przepływ informacji jest tu dwukierunkowy: firmy mogą prowadzić badania marketingowe, zbierać informacje, wymieniać z użytkownikami pomysły, przekazywać komunikaty o produktach i działaniach komunikacyjnych, a informacje przekazywane przez konsumentów mogą być wykorzystywane w sposób ciągły;

2) blogi – mające charakter aktualizowanych dzienników zamieszczanych w Internecie, łączących ludzi o wspólnych zainteresowaniach; opierają się na zasadach marketingu wirusowego; mogą być wykorzystywane do przekazywania informacji i opinii o produktach, markach i firmach, co umożliwia monitorowanie komunikatów zarówno przez firmy, jak i konsumentów;
3) portale społecznościowe – służące nawiązywaniu kontaktów i wymianie treści między użytkownikami, stały się ważnym narzędziem marketingowym, wykorzystywanym przez firmy nie tylko do przekazywania treści, ale przede wszystkim do budowania silnych relacji z konsumentami.

Zbliżone podejście do klasyfikacji mediów społecznościowych prezentują T. Achiner i F. Jacob. Uczeni zidentyfikowali podobne rodzaje mediów społecznościowych jak A. Kaplan i H. Haenlein, dodając kilka innych typów. Klasyfikacja T. Achinera i F. Jacoba opiera się na blogach, mikroblogach, sieciach biznesowych, projektach zbiorowych, korporacyjnych sieciach społecznościowych, forach, udostępnianiu zdjęć, serwisach ratingowych, zakładkach społecznościowych, grach społecznościowych, udostępnianiu filmów oraz światach wirtualnych[72]. Szczegółowy opis poszczególnych typów mediów społecznościowych zamieszczono w tabeli 1.5.

[72] T. Aichner, F. Jacob, *Measuring the Degree of Corporate Social Media Use*, „International Journal of Market Research" 2015, Vol. 57, No. 2, s. 257–275.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Tabela 1.5. Typy mediów społecznościowych według T. Achinera i F. Jacoba

Typ medium społecznościowego	Opis
Blogi (*blogs*)	To chronologicznie ułożone posty, które internauci mogą czytać i komentować. Blogi mogą być tworzone zarówno przez organizacje, jak i osoby prywatne. Przykłady: Wrodpress, Blgogspot.
Sieci biznesowe (*business networks*)	Wykorzystywane do tworzenia i utrzymywania relacji w sferze zawodowej. Użytkownicy – osoby indywidualne – sieci biznesowych zakładają prywatne profile, w których umieszczają informacje dotyczące swojej edukacji, umiejętności i doświadczeń zawodowych. Natomiast organizacje używają tych sieci do celów rekrutacyjnych i wizerunkowych. Przykłady: LinkedIn, GoldenLine.
Projekty zbiorowe (*collaborative projects*)	Użytkownikami są osoby, które łączą ze sobą wspólne zainteresowania mające na celu budowę i rozwój projektów naukowych, technologicznych lub rozrywkowych. Wyniki prac (np. kody, programy, gry, ustalenia) są zazwyczaj bezpłatne i powszechnie dostępne w formie *open source*. Przykład: Wikipedia.
Korporacyjne sieci społecznościowe (*enterprise social network*)	Funkcjonalnością są zbliżone do portali społecznościowych, ale ich użytkownikami mogą być jedynie osoby będące pracownikami konkretnej organizacji. Korporacyjne sieci społecznościowe są wykorzystywane przez firmy głównie po to, aby ułatwić nawiązanie i utrwalenie kontaktów między pracownikami, jak również wymianę doświadczeń i pomysłów pomiędzy nimi.
Fora (*forums*)	To wirtualna platforma dyskusyjna umożliwiająca użytkownikom zadawanie pytań, odpowiadanie na nie, wymianę opinii i doświadczeń. W przeciwieństwie do czatów, w których rozmowa odbywa się w czasie rzeczywistym, w tym przypadku komunikacja jest opóźniona czasowo i publicznie dostępna. Przykład: Reddit.
Mikroblogi (*microblogs*)	Pod względem funkcjonalności są bardzo zbliżone do blogów, jednak długość umieszczanych postów jest ograniczona do 200 znaków, a posty te mogą dodatkowo zawierać filmy, linki i zdjęcia. Mogą przybierać formę mikroblogów jedynie o treściach graficznych. Użytkownicy mogą ponadto obserwować i udostępniać wiadomości innych użytkowników, celebrytów, organizacji itp. Przykład: Twitter, Tumblr, Instagram.
Udostępnianie zdjęć (*photo sharing*)	Służą do przesyłania, hostingu oraz udostępniania zdjęć, które następnie mogą być edytowane online, komentowane przez innych użytkowników i przechowywane w formie albumów. Przykład: Flickr, Photobucket.
Portale ratingowe (*product/services review*)	Zawierają recenzje produktów i usług. Ocena produktów i ich cech szczególnych (np. łatwość użycia, jakość) jest dokonywana w skali punktowej, a także w formie pisania i czytania recenzji innych użytkowników. Użytkownicy portali ratingowych za napisanie recenzji otrzymują punkty i wirtualne odznaki, co wpływa na ich wiarygodność. Przykład: TripAdvisor, Filmweb, IMDB.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Tabela 1.5. Typy mediów społecznościowych według T. Achinera i F. Jacoba (cd.)

Typ medium społecznościowego	Opis
Zakładki społecznościowe (*social bookmarking*)	Służą do zapisywania, gromadzenia i organizowania zakładek (odnośników) do stron internetowych na wspólnej platformie, aby dzielić się nimi z innymi użytkownikami i ze znajomymi. Przykłady: Pinterest, CiteULike, Delicious.
Gry społecznościowe (*social gaming*)	Umożliwiają tworzenie relacji społecznościowych między graczami. Zalicza się do nich: internetowe gry karciane, słowne, quizy lub inne gry nastawione na współpracę użytkowników. Przykłady: *FarmVille, GoodGame Empire*, *Mafia Wars*.
Serwisy społecznościowe (*social networks*)	Portale, które łączą znajomych (np. ze szkoły, pracy, uczelni) o wspólnych zainteresowaniach chcących uczestniczyć w podobnych wydarzeniach. Każdy użytkownik posiada swój indywidualny profil, na którym może umieszczać posty tekstowe, filmy i zdjęcia. Serwisy społecznościowe są wykorzystywane zarówno przez osoby indywidualne, jak i organizacje – do promowania konkretnych marek i komunikacji z klientami. Przykłady: Facebook, Google+, Orkut, Tuenti, NaszaKlasa.pl.
Udostępnianie filmów (*video sharing*)	Umożliwiają przysyłanie prywatnych i udostępnianie zarówno prywatnych, jak i publicznych materiałów wideo. Ponadto użytkownicy mogą komentować zamieszczane filmy, co jest skutecznie wykorzystywane przez organizacje w celu poznania opinii klientów na temat filmów promocyjnych w ramach ich testowania. Przykłady: YouTube, Vimeo, Dailymotion.
Światy wirtualne (*virtual wolrds*)	Gry internetowe, w których biorą udział osoby wcześniej sobie nieznane (*massively multiplayer online world*). Wirtualne światy użytkownicy tworzą za pomocą awatarów (wirtualnych odpowiedników), którzy komunikują się między sobą i uczestniczą w różnych wydarzeniach. W odróżnieniu od gier komputerowych czas gry trwa nawet wtedy, gdy użytkownik jest wylogowany. Wirtualne światy wykorzystują wirtualne waluty mające realną wartość pieniężną, co tym samym pozwala organizacjom sprzedawać zarówno prawdziwe, jak i wirtualne produkty. Przykłady: *Second Life*, *Furcadia*, *Guild Wars*.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Aichner, F. Jacob, *Measuring the Degree of Corporate Social Media Use*, „International Journal of Market Research" 2015, Vol. 57, No. 2, s. 257–275.

W klasyfikacji G. Mazurka wyróżnia się z kolei sześć podstawowych aplikacji i narzędzi mediów społecznościowych, są to[73]:

1) platformy społecznościowe – ogólne lub specjalistyczne witryny internetowe, które charakteryzują się dużą funkcjonalno-

[73] G. Mazurek, *Znaczenie wirtualizacji marketingu w sieciowym kreowaniu wartości*, Poltext, Warszawa 2012, s. 100–101.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

ścią, umożliwiają łatwy i szybki kontakt z użytkownikami i budowanie między nimi relacji za pomocą zestawu aplikacji, które wspomagają prowadzenie rozmów w czasie rzeczywistym (np. Facebook, LinkedIn);
2) platformy komunikacyjne – bazy informacji dostępne w Internecie, które są tworzone na podstawie aktywności użytkowników polegającej na dodawaniu nowych materiałów, dokonywaniu aktualizacji czy weryfikacji już istniejących treści (np. Wikipedia);
3) internetowe repozytoria multimedialne – narzędzia technologiczne, które umożliwiają prowadzenie aktywnego i bezpośredniego dialogu między użytkownikami, często będąc alternatywnym rozwiązaniem dla poczty elektronicznej czy rozmów telefonicznych (np. Skype);
4) blogi – witryny internetowe, których charakterystyczną cechą jest otwartość osoby publikującej (blogera), zamieszczającej nieformalne teksty z możliwością komentowania przez innych użytkowników (np. Blogger);
5) mikroblogi – serwisy, w których publikowane są treści nawiązujące do aktualnych wydarzeń, a następnie udostępniane innym użytkownikom (np. Twitter).

Najbardziej popularnym przykładem mediów społecznościowych wykorzystywanych przez firmy jest Facebook. W badaniu wykonanym na zlecenie InternetStandard.pl aż 84% badanych firm wskazało ten serwis społecznościowy jako kluczowy kanał do komunikacji z klientami. Na drugim miejscu uplasował się serwis wideo YouTube – wskazany przez 33% firm, a na trzecim blogi firmowe – 29% firm[74].

Mimo że wykorzystanie mediów społecznościowych przez przedsiębiorstwo przynosi wiele korzyści, wiele firm nie decyduje się na takie działanie. Przedsiębiorstwa obawiają się przede wszystkim tego, że stracą kontrolę nad własną marką, ponieważ komentarze umieszczane przez użytkowników mediów społecznościowych mogą skutkować

[74] P. Grabiec (red.), *Socialmediastandard 2013 Biznes*, www.internetstandard.pl [data wglądu: 17.01.2017].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

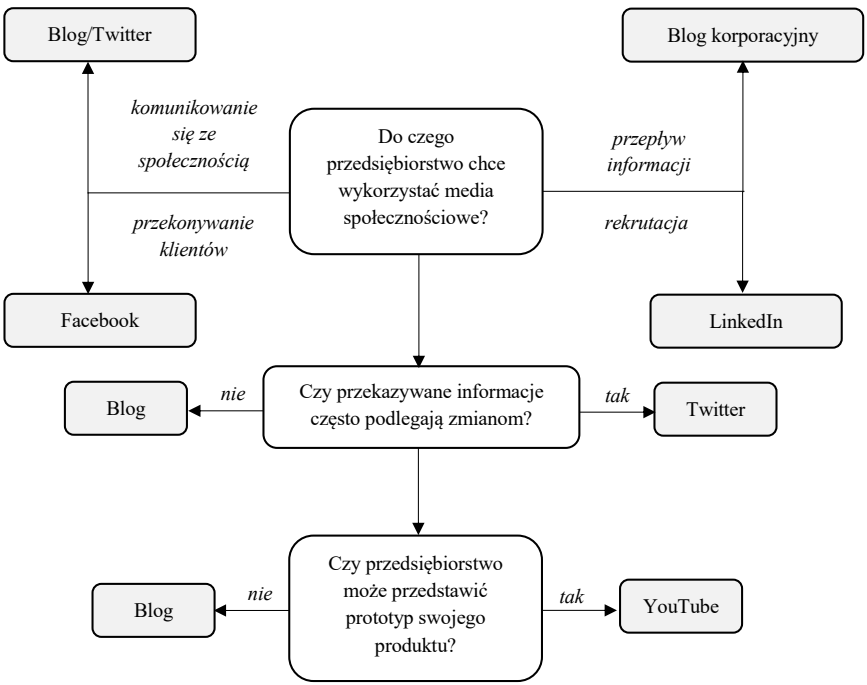
tym, że marka „zacznie żyć własnym życiem", a wizerunek firmy się pogorszy. Negatywne komentarze oddziałują bowiem na konsumentów bardziej niż te pozytywne. Wpływa to niekorzystnie na sprzedaż produktów oferowanych przez firmę[75].

Lęk przed nieuprzejmymi opiniami wywołuje niechęć do wykorzystania mediów społecznościowych przez firmy. Jednak niekiedy decyzja ta jest błędna, gdyż brak aktywności w tych mediach nie uchroni firmy przed kryzysem wizerunkowym. Coraz częściej internauci wymieniają się opiniami także na temat firm, które nie są aktywne w mediach społecznościowych. Skutkuje to tym, że przedsiębiorstwa nieobecne w społecznościach internetowych nie są w stanie reagować na nieprzychylne komentarze.

Rodzajów mediów społecznościowych jest na tyle dużo, że współczesne przedsiębiorstwa mają problem z ich wyborem. Z punktu widzenia działań organizacji ważne jest określenie celów i efektów, jakie przedsiębiorstwo chce osiągnąć za pomocą mediów społecznościowych. Przykładem takiego celu może być skupienie wokół marki większej liczby klientów zainteresowanych jej produktami. Na rysunku 1.3 zaprezentowano uproszczony (uwzględniono jedynie kilka, najbardziej znanych mediów społecznościowych: Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn, blog) schemat doboru mediów społecznościowych w odniesieniu do potrzeb danej firmy.

[75] Badania przeprowadzone przez J. A. Chevalier i D. Mayzlin dowodzą, że wzrost liczby negatywnych ocen ma większy wpływ na zmniejszenie poziomu sprzedaży niż wzrost liczby ocen pozytywnych na zwiększenie jego poziomu (szerzej w: J. A. Chevalier, D. Mayzlin, *The effect of word of mouth on sales: Online book reviews*, „Journal of Marketing Research" 2006, Vol. 43, No. 3, s. 345–354).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313



Rysunek 1.3. Uproszczony schemat wyboru odpowiedniego rodzaju medium społecznościowego przez przedsiębiorstwo

Źródło: E. Brown, *Working the Crowd. Social Media Marketing for Business*, The Charted Institute for IT, Swindon 2011, s. 24.

Wybór odpowiedniego rodzaju medium społecznościowego zależy także od rodzaju rynku, na którym dane przedsiębiorstwo działa. Firmy kierujące swoje działania w schemacie biznes-do-biznesu (B2B) wykorzystują bowiem inne media społecznościowe niż organizacje operujące w schemacie biznes-do-konsumenta (B2C). Te pierwsze są aktywne przede wszystkich w mediach społecznościowych biznesowych, np. LinkedIn i GoldenLine, te drugie z kolei uczestniczą w życiu społeczności mediów towarzyskich, np. Facebook.

Bez względu na rodzaj rynku, w którym dana firma funkcjonuje, wykorzystywane media społecznościowe mają przede wszystkim usprawniać komunikację, przekazywać informację i tworzyć interakcję zarówno z partnerami biznesowymi, jak i potencjalnymi klientami. Współczesne przedsiębiorstwa powinny zdawać sobie sprawę

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

z tego, że media społecznościowe nie podlegają sztywnym podziałom i są dostępne właściwie dla wszystkich, którzy mają dostęp do Internetu. Wykorzystywane są zarówno przez indywidualnych, jak i komercyjnych użytkowników Internetu. Ich liczba nie powinna odstraszać firmy, a zachęcać do większej aktywności w życiu społeczności internetowych.

Dokonując wyboru mediów społecznościowych, organizacja powinna przeanalizować nie tylko cele i efekty ich wykorzystania, lecz także ich ograniczenia. Wady mediów społecznościowych stosunkowo rzadko są prezentowane w literaturze przedmiotu. Na potrzeby zobrazowania tego zjawiska poniżej wymieniono kilka, najczęściej wskazywanych ograniczeń mediów społecznościowych[76].

Po pierwsze, media społecznościowe nie są w stanie przysłonić niskiej jakości oferowanych produktów lub usług. Opinie użytkowników Internetu rozprzestrzeniają się w bardzo szybkim tempie. Jeśli informacja o złej jakości produktu pojawi się w mediach społecznościowych, ryzyko wystąpienia kryzysu wizerunkowego jest bardzo wysokie. Współczesne firmy powinny stale monitorować zamieszczane w mediach treści o firmie i jej produktach, a następnie szybko reagować na negatywne komentarze. Próba użycia mediów społecznościowych do prezentacji niskiej jakości produktów może jedynie zaszkodzić organizacji i skutkować trwałym kryzysem wizerunkowym. Media społecznościowe są często nazywane narzędziem promocji, jednak promocji tych produktów, które cieszą się uznaniem wśród klientów. Niskiej jakości produkty szybko zostaną wychwycone przez użytkowników, a opinie na ich temat rozprzestrzenią się w mediach społecznościowych w nieprzewidzianym przez organizację tempie.

Po drugie, media społecznościowe nie gwarantują natychmiastowego sukcesu rynkowego czy wzrostu sprzedaży. Wiele firm mylnie pokłada nadzieje w tym, że media społecznościowe są receptą na szybkie osiągnięcie dominacji na rynku. Warto jednak podkreślić, że służą one

---

[76] D. Kepren, *Likeable Social Media: How to Delight Your Customers, Create an Irresistible Brand, and Be Generally Amazing on Facebook (and Other Social Networks)*, McGraw Hill, New York 2011, s. 9–10.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

głównie do kontaktowania się z klientami czy też z partnerami biznesowymi. Nawiązanie trwałych relacji z rynkiem wymaga jednak czasu i stałych działań w mediach społecznościowych. Użycie mediów społecznościowych nie zapewni firmie wzrostu sprzedaży. Konieczne jest zidentyfikowanie potrzeb klientów i dopasowanie do nich produktów, i dopiero na tej podstawie prowadzenie odpowiednich działań w mediach społecznościowych.

Po trzecie, media społecznościowe nie zawsze są darmowe. Za dołączenie do społeczności Facebooka czy innej zbiorowości nie trzeba płacić, stąd wśród współczesnych przedsiębiorstw panuje mylne przekonanie, że są to narzędzia bezpłatne. Tymczasem prowadzenie skutecznych działań w mediach społecznościowych jest związane z kampaniami reklamowymi, za które zazwyczaj ponosi się koszty, a niektóre narzędzia są dostępne tylko w miesięcznym abonamencie. Ponadto praca w mediach społecznościowych wymaga od pracowników firmy czasu, budżetu i skutecznej integracji prowadzonych działań z narzędziami statystyki internetowej.

Mimo wyżej wymienionych ograniczeń media społecznościowe cieszą się dużą popularnością wśród firm. Badania GUS dowodzą, że już co piąte przedsiębiorstwo używa ich do komunikacji z klientami. Wykorzystuje je ponad 35% dużych, 24% średnich i 17% małych przedsiębiorstw, przede wszystkim do takich celów, jak budowa wizerunku, komunikacja z klientami poprzez komentarze oraz nawiązywanie współpracy z partnerami biznesowymi[77].

Wybór odpowiednich rodzajów mediów społecznościowych zależy w dużej mierze od celów, jakie przedsiębiorstwo chce osiągnąć. Praktycy biznesu podkreślają, że firmy stosują je przede wszystkim, aby zbudować relację z klientami, wykreować wizerunek firmy, monitorować działania konkurencji, poznać opinię klientów o firmie i o swoich produktach, pozyskać nowych klientów, zdobyć pomysły na innowacje organizacyjne, produktowe, rynkowe, technologiczne, prezentować aktualności o firmie, ofertę produktową, rekrutować pracowników, sprze-

[77] Główny Urząd Statystyczny, *Społeczeństwo informacyjne w Polsce 2013*, stat.gov.pl [data wglądu: 12.01.2017].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

dawać swoje produkty czy zwiększyć liczbę wejść na stronę internetową przedsiębiorstwa[78].

Współczesne przedsiębiorstwa powinny być świadome tego, że przemyślana kampania marketingowa w mediach społecznościowych, która opiera się na wiedzy o możliwościach poszczególnych portali internetowych, daje firmie wiele możliwych rozwiązań, które trafiają w oczekiwania i trendy życia współczesnych konsumentów.

Działania promocyjne firm w mediach społecznościowych umożliwiają uzyskanie przewagi konkurencyjnej nie tylko przez przedstawianie cech funkcjonalnych produktów, lecz także ze względu na aspekt emocjonalny. Wiąże się to z budowaniem trwałej relacji między klientem a firmą, często opartej na lojalności i zaufaniu. W warunkach współczesnej gospodarki media społecznościowe stały się zatem ważnym elementem komunikacji marketingowej firm i narzędziem walki konkurencyjnej.

1.3. Etapy dojrzałości przedsiębiorstwa do wykorzystania mediów społecznościowych

Każde przedsiębiorstwo przed wyborem odpowiedniego rodzaju mediów społecznościowych powinno określić własną dojrzałość do ich wykorzystania. A. Miotk podkreśla, że na tym etapie ważne jest, by firma odpowiedziała na dwa kluczowe pytania[79]:

1. Jaka liczba klientów wykorzystuje media społecznościowe?
2. Czy jest sens, aby przedsiębiorstwo wykorzystywało media społecznościowe?

Ponadto przed wykorzystaniem mediów społecznościowych istotne jest zdiagnozowanie przygotowania przedsiębiorstwa do tego typu działań. W tym niezbędna jest specjalistyczna wiedza z zakresu marketingu internetowego.

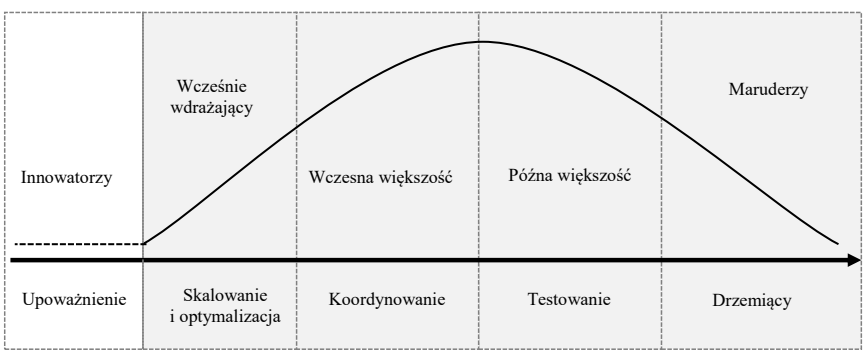
---

[78] Cele wyszczególnione na podstawie indywidualnych konsultacji przeprowadzonych z pięcioma pracownikami agencji marketingowych, dwoma pracownikami agencji interaktywnych, dwoma pracownikami przedsiębiorstw z zakresu innowacji i trzema specjalistami z zakresu marketingu i mediów społecznościowych.

[79] A. Miotk, op. cit., s. 62.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

W literaturze można spotkać kilka typologii dotyczących dojrzałości przedsiębiorstwa do posługiwania się mediami społecznościowymi. Ciekawym i często podawanym przykładem jest model autorstwa J. Bernoffa i Ch. Li, którzy swoje poglądy oparli na dwóch publikacjach: *Crossing the Chasm* G. Moore'a i *Diffusion of Innovations* E. Rogersa. Obie obrazują, w jak szybkim tempie przedsiębiorstwa wdrażają i adaptują innowacje. Zgodnie z Li i Bernoffem cały proces dojrzałości przedsiębiorstwa do używania mediów społecznościowych rozpoczyna się od paru innowatorów i wczesnych użytkowników, którzy zajmują się skalowaniem i optymalizacją. Następnie dołącza tzw. wczesna większość odpowiedzialna za koordynowanie i późna większość – testowanie, a na samym końcu pojawiają się tzw. maruderzy (rysunek 1.4).



Rysunek 1.4. Dojrzałość organizacji do wykorzystywania mediów społecznościowych

Źródło: Ch. Li, J. Bernoff, *Groundswell. Winning in a world transformed by social technologies*, Forrester Research, Inc., Boston 2011, s. 258.

W tabeli 1.6 szczegółowo opisano etapy wdrażania mediów społecznościowych w organizacji. Cały proces rozpoczyna się od etapu bezczynnego, następnie następuje etap testujący, później koordynujący, potem skalujący i optymalizujący, a całość kończy się etapem usprawniającym. Dodatkowo w tabeli 1.6 wyróżniono takie aspekty działalności przedsiębiorstwa, jak doświadczenie, zasoby, procesy, mierzenie, zaangażowanie i kultura.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Tabela 1.6. Etapy wdrażania technologii społecznościowych przez organizacje

ASPEKTY DZIAŁALNOŚCI	ETAPY				
	Bezczynny	**Testujący**	**Koordynujący**	**Skalujący i optymalizujący**	**Usprawniający**
Doświadczenie	Żadne	Pracownicy mają doświadczenie w korzystaniu z aplikacji konsumenckich (np. Facebook) lub aplikacji pracowniczych do pracy grupowej (np. Yammer).	Pracownicy szerzej wykorzystują aplikacje konsumenckie. Aplikacje dla firm to nadal aplikacje do pracy grupowej.	Pracownicy organizacji używają określonych aplikacji klienckich i pracowniczych i nieustannie je testują.	Kluczowe aplikacje biznesowe mają elementy społecznościowe. Aplikacje dla klientów i pracowników zaczynają być łączone.
Zasoby	Żadne	Głównie pojedyncze osoby, które przez część czasu używają aplikacji, aby ułatwić sobie wykonanie bieżących zadań.	Liderzy łączą zespoły i formułują radę zarządzającą.	Istnieje organizacja *social media* i przynajmniej jeden etat.	Wszyscy pracownicy są zachęcani do korzystania z technologii społecznych, umożliwia im się to i nagradza się ich za podejmowane w mediach społecznościowych działania.
Procesy	Żadne	Procesy nakierowane na zadania (np. zarządzanie społecznością lub słuchanie).	Procesy przesuwają się od ściśle zorientowanych na zadania do międzyzespołowych, skoro departamenty pracują razem.	Organizacja działa, zwracając uwagę na dialog toczący się w mediach społecznościowych – w takich strefach jak zmiany produktów czy usług.	Elementy społecznościowe zostają włączone w kluczowe korporacyjne procesy (np. CRM).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Tabela 1.6. Etapy wdrażania technologii społecznościowych przez organizacje (cd.)

ASPEKTY DZIAŁALNOŚCI	ETAPY				
	Bezczynny	**Testujący**	**Koordynujący**	**Skalujący i optymalizujący**	**Usprawniający**
Mierzenie	Żadne	Ograniczone do „zbierania" aktywności, np. notowanie liczby obserwujących.	Mierzenie uwzględnia miary jakościowe, takie jak wydźwięk.	Zbliża się do *social intelligence* i jest połączony z innymi pomiarami dokonywanymi w organizacji.	Działanie *social intelligence*.
Zaangażowanie	Żadne	Wparcie ze strony zarządu jest ograniczone, nie ma planu długoterminowego ani filozofii działania.	Zarząd angażuje się w plany długoterminowe i zarządzanie.	Pełne wparcie zarządu ma swoją kulminację w całościowej filozofii działania organizacji.	Zwiększenie zaangażowania pracowników jest imperatywem biznesu.
Kultura	Żadna	Media społecznościowe mają niewielki wpływ na codzienne zadania pracowników.	Pracownicy mają wytyczne, ale media społecznościowe nie są ciągle integralną częścią dnia pracy dla większości.	Aktywność w mediach społecznościowych staje się bardziej powszechna w codziennej pracy, ale nie jest w pełni skończona.	Aktywność w mediach społecznościowych odgrywa kluczową rolę w codziennej pracy wszystkich pracowników.

Źródło: Ch. Li, J. Bernoff, op. cit., s. 259–260.

Etapy wdrażania mediów społecznościowych przez organizacje w tabeli 1.6 zostały przedstawione w odwrotny sposób niż na rysunku 1.6. Ma to na celu zobrazowanie sytuacji, w której organizacje „ślimaczą się", nie wykonują jeszcze żadnych zadań, podczas gdy liderzy zmian podejmują już działania w obrębie skalowania i optymalizacji, będąc najbliższej etapu usprawniania.

Postępujące zmiany informatyczne i technologiczne, coraz to nowsze narzędzia i aplikacje sprawiają, że współczesne przedsiębiorstwa są

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

zmuszone do adaptacji warunków funkcjonowania i wyzwań gospodarczych. Szczególnie tych związanych z zachowaniem klientów.

W mediach społecznościowych istnieje duży potencjał (np. brak barier, konsumowanie i tworzenie treści, dostęp do grupy docelowej), dostrzegany przez te przedsiębiorstwa, które dorosły do ich wykorzystania. Kluczowe jest tu posiadanie specjalistycznej wiedzy dotyczącej nowych sposobów działania w mediach społecznościowych. Kompetencje te pozwalają m.in. angażować konsumentów w takie działania, jak „wsparcie promocji, współkreowanie innowacji organizacyjnych, kreowanie wizerunku marki czy obsługa posprzedażowa”[80].

1.4. Obszary wykorzystania mediów społecznościowych w przedsiębiorstwie

Rosnąca popularność mediów społecznościowych, a przede wszystkim coraz większa liczba ich użytkowników sprawiły, że cieszą się one coraz większym zainteresowaniem praktyków biznesu. Organizacje gospodarcze coraz bardziej zaczynają dostrzegać korzyści społeczne i ekonomiczne z ich wykorzystania. W tabeli 1.7 przedstawiono podstawowe wartości ekonomiczne wykorzystania mediów społecznościowych według sektorów gospodarki.

Należy jednak podkreślić, że np. w przypadku aktywności sprzedażowej stosowanie mediów społecznościowych nie zagwarantuje zawsze większej lojalności niż ich niestosowanie. Podobnie sukcesu nie zapewni ich wykorzystanie w marketingu i pozostałych źródłach wartości ekonomicznej. N. Huijboom i inni chcieli zwrócić uwagę na dodatkowe możliwości, jakie dają te media, a sukces zależy jak zawsze od umiejętności wykorzystania danego narzędzia.

---

[80] G. Mazurek, *Ewolucja wykorzystania mediów społecznościowych w marketingu*, „Nierówność Społeczna a Wzrost Gospodarczy”, nr 45, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2016, s. 31.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Tabela 1.7. Wartość ekonomiczna mediów społecznościowych według sektorów gospodarki

Źródła wartości ekonomicznej	Firmy, które nie stosują mediów społecznościowych	Firmy, które stosują media społecznościowe	Sektory gospodarki pod największym wpływem mediów społecznościowych
Społeczności	brak treści i interakcji użytkowników	treści tworzone przez użytkowników, wartość dodana do marki firmy	media, telekomunikacja, detal
Obsługa klienta	brak odzewu na opinie użytkowników	samopomoc społeczności ogranicza koszty usług	zaawansowane technologie, motoryzacja
Sprzedaż	niższa lojalność klientów	lojalność społeczności	towary konsumpcyjne, finanse, telekomunikacja, turystyka
Marketing	zły wybór grup docelowych, brak wykorzystania marketingu szeptanego	lepszy wybór grup docelowych, marketing szeptany	towary konsumpcyjne, motoryzacja
Produkcja	produkty nie spełniają wymagań użytkowników	współprojektowanie produktów przez użytkowników – ogranicza straty	towary konsumpcyjne, media, zaawansowane technologie
Badania i rozwój	brak wykorzystania wiedzy użytkowników	wkład społeczności zwiększa możliwość sukcesu	opieka zdrowotna, zaawansowane technologie

Źródło: N. Huijboom et al., *Public Services 2.0: The Impact of Social Computing on Public Service*, European Commission, Joint Research Centre, Institute for Prospective Technological Studies, Office for Office Publications of the European Communities, Luxembourg 2009.

Media społecznościowe są wykorzystywane przez firmy przede wszystkim do nawiązywania relacji z otoczeniem. Coraz częściej postrzegane są one jako skuteczne narzędzie marketingowe, które pozwala budować wizerunek marki, promować i sprzedawać produkty, a także tworzyć bazę społeczności, która umożliwi pozyskanie cennych klientów, a także wartościowych pracowników. W świecie biznesu mówi się o zjawisku *consumer generated media* polegającym na generowaniu treści przez użytkowników mediów społecznościowych, które są wykorzystywane do doskonalenia oferty firmy.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

1.4.1. Marketing

Codzienność wielu ludzi na świecie w coraz większym stopniu wiąże się z technologią Web 2.0 i wykorzystaniem mediów społecznościowych. Coraz częściej kontakty w świecie realnym są przenoszone na platformy wirtualne (np. Instagram, Facebook, LinkedIn, Twitter). To z kolei wskazuje na pozytywne nastawienie społeczeństwa wobec zmian technologicznych, o których wspomina A. Alawan[81]. W związku z tym media społecznościowe są postrzegane jako jedne z najbardziej skutecznych i wpływowych narzędzi, które stopniowo są wykorzystywane w większości sfer życia ludzi (np. życie towarzyskie, życie zawodowe, sektor edukacyjny, życie polityczne)[82].

Media społecznościowe coraz częściej są traktowane przez przedsiębiorstwa jako skuteczne narzędzie do osiągania celów marketingowych. Odnosi się to głównie do budowania zaangażowania klientów i do zarządzania relacjami z otoczeniem[83]. Wykorzystywane są w wielu aspektach interakcji z klientami, takich jak ułatwienie wyszukiwania informacji, interaktywność czy promocja[84].

W kontekście działań marketingowych ważne jest odróżnienie pojęcia mediów społecznościowych od sieci społecznościowych. W. Wells podkreśla, że sieci społecznościowe są uważane za media społecznościowe, ponieważ odnoszą się do bezpośredniego kontaktu i interakcji z osobami, z którymi ma się rzeczywisty związek lub z którymi chce się nawiązać kontakt[85]. Wybrane definicje mediów społecznościowych (ang. *social media*), sieci społecznościowych (ang. *social networking*)

---

[81] A. Alalwan, N. Rana, R. Algharabat, A. Tarhini, *A Systematic Review of Extant Literature in Social Media in the Marketing Perspective*, The 15th IFIP Conference on e-Business, e-Services and e-Society on Social Media: The Good, the Bad, and the Ugly, Swansea, UK 2016, s. 45.

[82] Ibidem.

[83] K. Filo, D. Lock, A. Karg, *Sport and social media research: A review*, „Sport Management Review" 2015, Vol. 18, Issue 2, s. 168.

[84] B. Zeng, R. Gerritsen, *What do we know about social media in tourism? A review*, „Tourism Management Perspectives" 2014, No. 10, s. 28.

[85] W. H. Wells, *Social media and social networking: What's the difference?*, http://www.williamhwells.com/2011/06/18/social-media-and-socialnetworking-whats-the-difference [data wglądu: 20.06.2018].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

i marketingu mediów społecznościowych (ang. *social media marketing*) zaprezentowano w tabeli 1.8.

Tabela 1.8. Definicje sieci społecznościowych, mediów społecznościowych i marketingu mediów społecznościowych

Termin	Definicja	Źródło
Sieci społecznościowe (ang. *social networking*)	Korzystanie z mediów społecznościowych jako środka bezpośredniego kontaktu i interakcji z osobami, dzięki czemu istnieje rzeczywisty związek między nimi.	W. H. Wells (2011)
Media społecznościowe (ang. *social media*)	Nowe technologie medialne ułatwiające interaktywność i współtworzenie, pozwalające na tworzenie i udostępnianie treści generowanych przez użytkowników między organizacjami (np. zespołami, agencjami rządowymi) oraz osobami indywidualnymi (np. klientami, sportowcami, dziennikarzami).	K. Filo et al. (2015)
Marketing mediów społecznościowych (ang. *social media marketing*)	Dialog często uruchamiany przez klientów lub firmę, który krąży pomiędzy wymienionymi stronami, aby uruchomić komunikację na temat niektórych informacji promocyjnych, tak aby umożliwić uczenie się od siebie nawzajem i zdobyć doświadczenia, ostatecznie przynosząc korzyści wszystkim uczestnikom dialogu.	Y. K. Dwivedi et al. (2015)
Marketing mediów społecznościowych (ang. *social media marketing*)	Wykorzystanie technologii, kanałów i oprogramowania w mediach społecznościowych polega na tworzeniu, przekazywaniu, dostarczaniu i wymianie ofert, które mają wartość dla interesariuszy organizacji.	T. L. Tuten i M. R. Salomon (2015)

Źródło: A. A. Alalwan, P. N. P. Rana, Y. K. Dwivedi, *Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature*, „Telematics and Informatics" 2017, Vol. 34, Issue 7, https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0736585317301077#b0790 [data wglądu: 20.06.2018].

W literaturze przedmiotu podkreśla się definicję mediów społecznościowych autorstwa K. Filo i innych, którzy uważają za nie „nowe technologie medialne, które ułatwiają interaktywność i współtworzenie, a jednocześnie pozwalają na tworzenie i udostępniane treści generowanych przez użytkowników między organizacjami i osobami"[86]. W kontekście marketingowym Y. K. Dwivedi i inni marketing w me-

[86] K. Filo, D. Lock, A. Karg, *Sport and social media research: A review*, „Sport Management Review" 2015, Vol. 18, Issue 2, https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-84929044706&origin=inward&txGid=82ff41c8c7d86976acf9d66a908ecff5 [data wglądu: 20.06.2018].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

diach społecznościowych (ang. *social media marketing*) utożsamiają z „dialogiem, który często uruchamiany jest przez klientów lub firmę, krążący wśród wymienionych stron, aby uruchomić wyraźny komunikat dotyczący niektórych informacji promocyjnych, pozwalający uczyć się od siebie, wymieniać doświadczeniami, ostatecznie przynosząc korzyści wszystkim zaangażowanym stronom”[87].

Wykorzystanie mediów społecznościowych w marketingu można podzielić na pięć obszarów tematycznych, są to:

1) media społecznościowe i reklama;
2) media społecznościowe i elektroniczna wiadomość ustna (e-WOM);
3) zarządzanie mediami społecznościowymi i relacjami z klientami (CRM);
4) media społecznościowe i marka;
5) media społecznościowe a zachowania i postrzeganie klientów.

1.4.1.1. Media społecznościowe i reklama

Media społecznościowe są coraz częściej wykorzystywane jako platforma do prowadzenia działań marketingowych i reklamowych. Organizacje przeznaczają dużo czasu, pieniędzy i zasobów na reklamy w mediach społecznościowych. Jednak zawsze istnieje wyzwanie, w jaki sposób organizacje mogą projektować reklamy w mediach społecznościowych, aby skutecznie przyciągać klientów i motywować ich do zakupu swoich produktów.

Coraz częściej media społecznościowe są postrzegane jako obiecujące narzędzie do prowadzenia działań marketingowych i umożliwiające skuteczną komunikację z grupą docelową firmy[88]. O takim zain-

---

[87] Y. K. Dwivedi, K. K. Kapoor, H. Chen, *Social media marketing and advertising*, „Marketing Review” 2015, Vol. 15, Issue 3, https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-84984990997&origin=inward&txGid=bec0b2ce666e0898d4629ede3ebe3217 [data wglądu: 20.06.2018].

[88] B. Popp, H. Woratschek, *Introducing branded communities in sport for building strong brand relations in social media*, „Sport Management Review” 2016, Vol. 19, Issue 2, s. 188.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

teresowaniu świadczy duża ilość pieniędzy wydawanych przez firmy na kampanie reklamowe w mediach społecznościowych[89]. Firmy coraz częściej rezygnują z tradycyjnej reklamy medialnej na rzecz reklamy cyfrowej. Takie podejście sprawia, że media społecznościowe cieszą się coraz większą popularnością w świecie biznesu, będąc atrakcyjnym narzędziem marketingowym. Zgodnie z tą myślą media społecznościowe powinny stać się integralną częścią kampanii promocyjnych firm. Ich wykorzystanie może bowiem doprowadzić do osiągnięcia różnych celów marketingowych firm, takich jak: percepcja, świadomość, wiedza, preferencje klienta, zamiar zakupu i dokonanie zakupu.

Warto jednak podkreślić, że skuteczność i efektywność mediów społecznościowych w działaniach promocyjnych firm w dużej mierze zależy od nastawienia klientów. A. F. Carrillat i inni podkreślają bowiem, że pozytywne podejście[90] klienta do działań firm w mediach społecznościowych jest zagwarantowane przez aspekty hedonistyczne, które muszą być ostrożnie uwzględniane w działaniach promocyjnych. Firma dostarcza wówczas bardziej przyjemnych i intymnych doznań klientom, co sprzyja budowie zaangażowania i trwałych relacji z otoczeniem[91]. Korzystne postawy użytkowników mediów społecznościowych do działań promocyjnych mogą ponadto skłaniać klientów do de-

[89] W 2016 roku firmy zainwestowały 32,3 mld USD na reklamy na komputery stacjonarne i mobilne w mediach społecznościowych (szerzej w: *Statista, Global advertising spending from 2010 to 2017 (in billion U.S. dollars)*, https://www.statista.com/statistics/236943/global-advertising-spending [data wglądu: 20.06.2018]).

[90] Z drugiej jednak strony w badaniach naukowych odnotowuje się także negatywny stosunek użytkowników mediów społecznościowych do reklam w nich zamieszczanych. Badanie przeprowadzone przez A. Bannistera i innych dowodzi, że studenci USA negatywnie odnoszą się do reklam zamieszczanych na Facebooku. Powodem takiego nastawienia jest nietrafiony przekaz reklamowy, który zdaniem badanych nie jest ściśle związany z ich wymaganiami i preferencjami. Użytkownicy mediów społecznościowych ignorują takie reklamy, a ich decyzje zakupowe nie mają powiązania z reklamami na Facebooku (szerzej w: A. Bannister, J. Kiefer, J. Nellums, *College students' perceptions of and behaviors regarding Facebook advertising: an exploratory study*, „Catalyst" 2013, No. 3, Issue 1, s. 2–19).

[91] A. F. Carrillat, A. Astous, E. M. Grégoire, *Leveraging social media to enhance recruitment effectiveness: A Facebook experiment*, „Internet Research" 2014, Vol. 24, Issue 4, s. 86–123.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

cyzji zakupowych w przyszłości. Coraz więcej firm dostrzega bowiem w mediach społecznościowych potencjał nie tylko marketingowy, lecz także sprzedażowy. Klienci, często kierując się reklamami i opiniami zamieszczanymi w tych mediach, podejmują decyzje zakupowe, a nawet rekomendują dane produkty w sieci. Korzystnie wpływa to zarówno na poziom sprzedaży danej firmy, jak i na jej pozycję konkurencyjną na rynku. Osoby odpowiedzialne za marketing w firmach stoją jednak przed ogromnym wyzwaniem, jakim jest planowanie i projektowanie reklamy w mediach społecznościowych w skuteczniejszy i atrakcyjniejszy od konkurencji sposób[92].

1.4.1.2. Media społecznościowe i elektroniczna wiadomość ustna (e-WOM)

Korzystając z mediów społecznościowych, przedsiębiorstwa mogą łatwo poznać potrzeby i preferencje klientów, a także ich doświadczenia związane z produktem lub usługą. Wyrażając opinię w mediach społecznościowych, klienci coraz częściej wykorzystują tzw. elektroniczną wiadomość ustną (e-WOM). Taka forma przekazu ma większy zasięg wśród odbiorców niż tradycyjna relacja międzyludzka „z ust do ust"[93].

---

[92] Jordania jest uważana za jeden z szybko rozwijających się krajów pod względem liczby użytkowników mediów społecznościowych, a także liczby zainteresowań, jakie jordański biznes przeznacza na inwestycje w marketing społecznościowy. Na przykład według badań przeprowadzonych przez Pew Research Center w 2016 roku liczba użytkowników mediów społecznościowych w Jordanii osiągnęła około 7,2 mln. Dlatego też przed organizacjami jordańskimi stoi duże wyzwanie dotyczące efektywnego wykorzystania i projektowania kampanii reklamowych w mediach społecznościowych (szerzej w: A. A. Alalwan, P. N. P. Rana, Y. K. Dwivedi, *Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature*, „Telematics and Informatics" 2017, Vol. 34, Issue 7, https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0736585317301077#b0790 [data wglądu: 20.06.2018]).

[93] S. Hudson, L. Huang, M. S. Roth, T. J. Madden, *The influence of social media interactions on consumer–brand relationships: A three-country study of brand perceptions and marketing behaviors*, „International Journal of Research in Marketing" 2015, https://pdfs.semanticscholar.org/28a4/22c954c5b81d1c1b358b4cbe26f10811c949.pdf [data wglądu: 24.07.2018].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Większość firm używa mediów społecznościowych przede wszystkim do budowania relacji z klientami w czasie rzeczywistym[94]. Duże znaczenie może tu mieć e-WOM, czyli elektroniczna notatka ustna. Właściwie wykorzystana przez firmy może stanowić wpływowe narzędzie marketingowe, ponieważ warunkuje zachowania konsumentów z kilku powodów. Po pierwsze, informacje i opinie zamieszczane w mediach społecznościowych mogą być szybko rozpowszechniane. To z kolei umożliwia firmie dotarcie do większej grupy potencjalnych odbiorców[95]. Po drugie, klienci coraz częściej poszukują opinii o produktach w mediach społecznościowych[96] i sugerują się przede wszystkim doświadczeniami innych konsumentów. Po trzecie, dostęp do informacji przekazywanej za pomocą e-WOM klienci mogą uzyskać natychmiast, a jej zapis może pozostać wirtualny przez dłuższy czas[97]. Po czwarte, anonimowość, jaką cechują się media społecznościowe, zachęca klientów do publikowania opinii o produktach i marce. Po piątek, komunikacja z wykorzystaniem e-WOM umożliwia firmie budowanie swojego wizerunku w sieci. Organizacja może być postrzegana wówczas jako innowacyjna i podążająca za trendami technologicznymi. Po szóste, współcześni konsumenci coraz częściej sugerują się opiniami innych osób, także rówieśników, którzy są aktywni w mediach społecznościowych[98]. Informacje przekazywane przez przyjaciół, rówieśników i krewnych mogą być uważane za bardziej wiarygodne i uczciwe niż te zamieszczane przez marketingowców w mediach społecznościowych.

---

[94] S. Gensler, F. Völckner, Y. Liu-Thompkins, C. Wiertz, *Managing brands in the social media environment*, „Journal of Interactive Marketing" 2013, Vol. 27, Issue 4, November, s. 250.

[95] S. W. Litvin, R. E. Goldsmith, *Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management*, „Tourism Management" 2008, Vol. 29, Issue 3, June, s. 460.

[96] S. Senecal, J. Nantel, *The influence of online product recommendations on consumers' online choices*, „Journal of Retailing" 2004, Vol. 80, Issue 2, s. 165.

[97] T. Sun, S. Youn, G. Wu, M. Kuntaraporn, *Online word-of-mouth (or mouse): An exploration of its antecedents and consequences*, „Journal of Computer-Mediated Communication" 2006, Vol. 11, Issue 4, July, s. 1115.

[98] B. Gligorijevic, E. Luck, *Engaging social customers': Influencing new marketing strategies for social media information sources*, [w:] V. Khachidze, T. Wang, S. Siddiqui, V. Liu, S. Cappuccio, A. Lim, *Contemporary research on E-business Technology and Strategy*, International Conference iCETS, Tianjin, China 2012, s. 25–40.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Firmy mogą obserwować recenzje produktów oraz marek zamieszczane w mediach społecznościowych i na ich podstawie dostosowywać swoje produkty i działania do zgłaszanych potrzeb i wymagań. Stanowi to interesujący aspekt społeczny, komunikacyjny i marketingowy. Firmy umożliwiają klientom wypowiedzenie się na temat produktów i marki, przez co dają im poczucie, że ich opinie są ważne i mogą wpłynąć na udoskonalenie oferty[99]. Firmy mogą wykorzystywać e-WOM w każdej chwili, niezależnie od tego, gdzie znajdują się ich klienci. Ludzie coraz częściej dzielą się swoimi opiniami i doświadczeniami w mediach społecznościowych, stąd coraz więcej firm zamieszcza swoje oferty w formie e-WOM, która cieszy się dużym zainteresowaniem, szczególnie wśród młodych osób korzystających z mediów społecznościowych w życiu codziennym. Przekaz, który mogą obejrzeć, wysłuchać, jest dla nich bardziej interesujący niż ten, który muszą przeczytać.

Elektroniczna wiadomość ustna (e-WOM) jest obiektem badań naukowych. Większość z nich (92%) podkreśla, że media społecznościowe zwiększają wpływ i rozpowszechnienie e-WOM w porównaniu z tradycyjnymi narzędziami. Jako interaktywne platformy o charakterze społecznym dają klientom możliwość efektywnego dzielenia się pozytywnymi lub negatywnymi doświadczeniami na temat firmy, ich produktów i marek z dużą liczbą odbiorców[100].

Użytkownicy mediów społecznościowych wykorzystują e-WOM we wzajemnej komunikacji, a także do opiniowania firmy, jej produktów i usług. Osoby skupione wokół użytkowników e-WOM kształtują decyzje zakupowe innych klientów. Przed dokonaniem zakupu użyt-

---

[99] Na przykład w 2013 roku Frito-Lay przeprowadził kampanię, która przyciągnęła ponad 3,8 mln zgłoszeń od klientów, co czyni ją jedną z największych kampanii reklamowych w historii reklamy (szerzej w: K. A. Whitler, *Why Word Of Mouth Marketing Is The Most Important Social Media*, 2014, July, http://www.forbes.com/sites/kimberlywhitler/2014/07/17/why-word-of-mouth-marketing-is-the-most-important-social-media/2/#3c09031054a9 [data wglądu: 1.08.2018]).

[100] S. Priyanka, *A study of online advertising on consumer behavior*, „International Journal of Engineering and Management Science" 2013, Vol. 3, Issue 4, s. 461–465, http://scienceandnature.org/IJEMS-Vol3(4)-Oct2012/IJEMS_V3(4)10.pdf [data wglądu: 24.07.2018].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

kownicy mediów społecznościowych korzystają bowiem z recenzji produktów, marek, firm w nich zamieszczanych. Ponadto reakcje klientów na dane działania firmy w mediach społecznościowych często są zależne od reakcji innych użytkowników. Podkreślają to K. S. Coulter i A. Roggeveen, pisząc, że wielkość społeczności internetowych, które wykorzystują e-WOM, ma kluczowy wpływ na kształtowanie reakcji klientów[101]. Badanie Casaló i innych przeprowadzone na klientach korzystających z usług turystycznych dowodzą z kolei, że używają oni mediów społecznościowyh i przyłączają się do społeczności internetowych, a także wyrażają chęć rozpowszechniania pozytywnych informacji i rekomendacji o firmie innym klientom[102].

Przedsiębiorstwa powinny dostrzegać potencjał nie tylko w samych mediach społecznościowych, lecz także w elektronicznych wiadomościach ustnych (e-WOM), które są w nich dostępne. Obecnie, aby przyciągnąć uwagę klienta, firmy prześcigają się w różnych formatach reklam i treściach w mediach społecznościowych. Przekazy reklamowe w formie e-WOM wzbudzają zainteresowanie klientów oraz mogą wpłynąć na ich reakcje, a w konsekwencji nawiązanie relacji z przedsiębiorstwem. Nowoczesne formy dotarcia do klienta, w tym e-WOM, właściwie wykorzystane przez organizację sprawią, że będzie ona postrzegana jako innowacyjna i nowoczesna na rynku. To z kolei może przyciągnąć uwagę klientów, szczególnie młodych osób, które podążają za nowościami technologicznymi.

---

[101] K. S. Coulter, A. Roggeveen, *"Like it or not". Consumer responses to word-of-mouth communication in on-line social networks*, „Management Research Review" 2012, Vol. 35, Issue 9, August, s. 878–899, https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-84864150336&origin=inward&txGid=84c6f34a40e44b9e424bb9a993d5899c [data wglądu: 24.07.2018].

[102] L. V. Casló, C. Flavián, M. Guinalíu, *Determinants of the intention to participate in firm-hosted online travel communities and effects on consumer behavioral intentions*, „Tourism Management" 2010, Vol. 31, Issue 6, December, s. 901, https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-77955418517&origin=inward&txGid=9258fc68e8b5612cfa0d375fc71b14cf [data wglądu: 24.07.2018].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

1.4.1.3. Zarządzanie mediami społecznościowymi i relacjami z klientami (CRM)

Wiodące przedsiębiorstwa na rynku to takie, które potrafią budować i podtrzymywać emocjonalne oraz społeczne więzi z klientami. Media społecznościowe w dużej mierze pozwalają nawiązywać tego typu relacje, stając się pomocnym narzędziem w ich zarządzaniu. Publikując coraz więcej treści w mediach społecznościowych, prowadząc rozmowy z klientami, firmy są coraz bardziej zdolne do zwiększenia poziomu interakcji z klientami[103].

Rola mediów społecznościowych w kształtowaniu relacji z klientem może być różna w zależności od typu tych mediów: Facebook lub Twitter. Facebook może być wykorzystywany w celu zwiększenia zadowolenia klienta, większą interaktywność i aktualizowanie treści firma może z kolei osiągnąć na Twitterze. Ponadto podkreśla się, że media społecznościowe wzmacniają lojalność klientów i wpływają na ich zachowania zakupowe[104]. W literaturze wyróżnia się dwa rodzaje zachowania klientów w mediach społecznościowych, które oddziałują na ich zaangażowanie w relacjach z firmą: zachowania wzmagające aktywność społeczności oraz zachowania związane z zaangażowaniem w transakcje. Co więcej, korzyści społeczne, korzyści hedonistyczne i korzyści funkcjonalne są tu wymieniane jako kluczowe[105].

Zarządzanie relacjami z klientem w tak zmiennym i burzliwym otoczeniu rynkowym jest dużym wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw. Warto jednak pamiętać, że media społecznościowe coraz częściej są rodzajem łącznika firmy z klientami. Obecność w mediach społecznościowych przynosi firmie wiele korzyści. W kontekście zarządzania relacjami z klientem społeczności, które budują się wokół ma-

---

[103] J. McCarthy, J. Rowely, C. J. Ashworth, *Managing brand presence through social media: The case of UK football clubs*, „Internet Research" 2014, Vol. 24, Issue 2, April, s. 183.

[104] S. Crofton, R. Parker, *Economic impacts of introducing social media as marketing tools in Atlantic Canadian tourism websites*, 2012 Economic Business and Historical Society Annual Conference, Las Vegas, Nevada 2012.

[105] J. Gummerus, V. Liljander, E. Weman, M. Pihlström, *Customer engagement in a Facebook brand community*, „Management Research Review" 2012, Vol. 35, Issue 9, August, s. 867.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

rek w mediach społecznościowych, mogą wykazywać większą lojalność i zaufanie niż pozostali klienci[106]. Obserwując firmę w sieci, komentując jej działania, klienci utożsamiają się z daną marką. To z kolei korzystnie wpływa na wizerunek firmy w otoczeniu. Osoby takie bowiem chętnie wyrażają swoją opinię na temat danej firmy i jej produktów, a także zachęcają innych klientów do dokonania zakupu.

1.4.1.4. Media społecznościowe i marka

Zjawisko wykorzystania mediów społecznościowych w celu przywiązania klientów do marek cieszy się dużym zainteresowaniem zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków biznesu. Działania marketingowe firm podejmowane w mediach społecznościowych wpływają bowiem na większą rozpoznawalność marki wśród klientów, a w konsekwencji na lepszą pozycję konkurencyjną firmy.

Rozpoznawalność marki wśród klientów zależy od rodzaju mediów społecznościowych, z których firma korzysta. Badania dowodzą, że w porównaniu z YouTube'em zarówno Twitter, jak i Facebook są skuteczniejsze w komunikacji z klientem, ponadto przedstawiają historię marki[107].

---

[106] Ciekawym przykładem jest badanie A. M. Gamboa i H. M. Gonçalvesa, którzy sprawdzili wpływ Facebooka na lojalność klientów. Fani marki Zara na Facebooku okazali większe zaufanie, zadowolenie i postrzegali wyższą wartość marki, a zatem wyrażali większą lojalność wobec Zary niż ci, którzy nie śledzili marki w mediach społecznościowych (szerzej w: A. M. Gamboa, H. M. Gonçalves, *Customer loyalty through social networks: Lessons from Zara on Facebook*, „Business Horizons" 2014, Vol. 57, Issue 6, s. 709–717). Z kolei E. Kim i inni zbadali wpływ powiązania klientów z markami, biorąc pod uwagę ich zaangażowanie w wiadomości marki na Twitterze. Badaniem objęto 315 marek, które miały swój profil na Twitterze. Okazało się, że osoby, które śledziły wpisy marek w serwisie, wykazały się większym zaufaniem, lojalnością i zaangażowaniem w życie marki niż osoby, które nie obserwowały marek na Twitterze (szerzej w: E. Kim, Y. Sung, H. Kang, *Brand followers' retweeting behavior on Twitter: How brand relationships influence brand electronic word-of-mouth*, „Computers in Human Behavior" 2014, Vol. 37, August, s. 18–25).

[107] B. G. Smith, T. D. Gallicano, *Terms of engagement: Analyzing public engagement with organizations through social media*, „Computers in Human Behavior" 2015, Vol. 53, July, s. 82–90.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Coraz częściej dostrzega się również rolę mediów w kreowaniu innowacji marek. Wiedza tworzona przez społeczności internetowe ma kluczowe znaczenie w procesie tworzenia innowacji. Klienci bowiem chętnie wyrażają swoją opinię na temat marki w serwisach społecznościowych, umieszczają tam recenzje produktów, a także wskazują na potrzeby i preferencje zakupowe. Informacje te, właściwie wykorzystywane przez przedsiębiorstwa, mogą stać się cennym źródłem wiedzy w opracowywaniu innowacji.

Działania podejmowane przez firmy w mediach społecznościowych zachęcają klientów do zakupu, wpływają na ich lojalność i budują pozytywny wizerunek marki w otoczeniu. Mimo to media społecznościowe mogą też marce zaszkodzić. Klienci bowiem oprócz pozytywnych recenzji coraz częściej są skłoni dzielić się także swoimi negatywnymi doświadczeniami z marką. Opinie te pozostają w sieci i są dostępne dla innych użytkowników, kreując negatywny wizerunek firmy.

1.4.1.5. Media społecznościowe a zachowania i postrzeganie klientów

Obecnie media społecznościowe są postrzegane jako źródło informacji, z których klient korzysta przed podjęciem decyzji o zakupie danego produktu. Zachowania i percepcje klientów również są zależne od znajdujących się tam treści.

Klienci przed skorzystaniem z oferty firmy zbierają informacje zamieszczane w mediach społecznościowych, oceniają alternatywne rozwiązania i wybierają najlepsze opcje. Po dokonaniu zakupu dzielą się zaś w nich własnym doświadczeniem związanym z daną marką i jej produktami.

Media społecznościowe takie jak Facebook charakteryzują się dużą interaktywnością i personalizacją, przez co mogą odgrywać ważną rolę w zwiększaniu skłonności do kupowania produktów i w kształtowaniu pożądanych postaw klientów wobec organizacji i ich marek. X. Y. Leung i inni podkreślają, że zachowania klientów są uzależnione od ich nastawienia do profilu firmy w mediach społecznościowych[108].

[108] X. Y. Leung, B. Bai, K. A. Stahura, *The Marketing Effectiveness of Social Media*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Specyfika mediów społecznościowych polega na personalizacji i pewnej anonimowości. To z kolei zachęca klientów do wyrażania opinii na temat danej marki i jej produktów. Firmy, które chcą być pozytywnie postrzegane w otoczeniu rynkowym, powinny dbać o właściwe relacje z klientami w mediach społecznościowych. Od zachowania konsumentów w sieci zależy bowiem ich wizerunek. Negatywne komentarze mogą zrujnować cały wysiłek firmy włożony w budowanie marki i wywołać kryzys wizerunkowy.

Zachowania klientów w mediach społecznościowych zależą od cech demograficznych użytkowników. Badania dowodzą, że kobiety wyrażają bardziej przychylne nastawienie do działań podejmowanych przez firmy w mediach społecznościowych niż mężczyźni. Podobnie osoby młode, w wieku od 19 do 24 lat, pozytywnie odnoszą się do reklam na Facebooku, w przeciwieństwie do osób starszych[109].

Warto zaznaczyć, że wdrażanie mediów społecznościowych może wiązać się z wieloma wyzwaniami dla organizacji. Problemy z dotarciem do właściwej grupy klientów, brak kontroli nad działaniami, kwestie dotyczące dystrybucji zasobów i zaufania to jedynie kilka trudności, z którymi musi mierzyć się każda firma. Wykorzystanie mediów społecznościowych, śledzenie zachowania klientów, dostrzeganie ich potrzeb i preferencji wymaga stałego monitorowania Internetu, często poza godzinami pracy. Ważna jest również specjalistyczna wiedza, która pozwoli użyć informacji zamieszczanych w mediach do celów przedsiębiorstwa.

Współczesne organizacje powinny zwracać większą uwagę na zachowania i postawy młodych pokoleń w mediach społecznościowych. Wynika to faktu, że głębsze zrozumienie schematów korzystania z tych mediów może pomóc organizacjom w zidentyfikowaniu potrzeb przyszłych klientów. Dane z serwisów społecznościowych odnoszą się przede wszystkim do długości użytkowania, częstotliwości rejestrowania i ak-

in the Hotel Industry: A Comparison of Facebook and Twitter, „Journal of Hospitality and Tourism Research" 2015, Vol. 39, Issue 2, May, s. 150.

[109] A. Bannister, J. Kiefer, J. Nellums, *College students' perceptions of and behaviors regarding Facebook advertising: An exploratory study*, „Catalyst" 2013, No. 3, Issue 1, s. 2–19.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

tualizacji profilu, czasu trwania logowania, a także tego, w jaki sposób klienci z nich korzystają (komputer czy telefony komórkowe). Są to bardzo ważne kwestie przy badaniu postawa, zachowania i intencji klientów.

Biorąc pod uwagę rozpowszechnienie i wykorzystanie mediów społecznościowych na całym świecie, przedsiębiorstwa zaczynają myśleć o nich strategicznie. Działania marketingowe w dużej mierze opierają się na tych mediach. W porównaniu z tradycyjnymi formami komunikacji (np. TV, prasa, radio) media społecznościowe stanowią bardziej innowacyjny i opłacalny kanał komunikacji. Gwarantują klientom wysoki poziom interaktywności i indywidualizm. To z kolei przynosi firmie i klientom wiele korzyści. Klienci mogą szybko i skutecznie zdobywać informacje przed dokonaniem zakupu, a przedsiębiorstwa – pozyskiwać wiedzę klientów, angażować ich w swoje działania, budować z nimi relacje. W związku z tym wiele przedsiębiorstw inwestuje znaczny wysiłek i pieniądze w strategie marketingowe w mediach społecznościowych.

1.4.2. Sprzedaż

Media społecznościowe zmieniły sposób, w jaki ludzie nie tylko komunikują się ze sobą, lecz także współpracują. Wpłynęły one też na zmianę pracy handlowców, ich formę wzajemnej współpracy, uczenia się i wchodzenia w interakcję z klientami biznesowymi. Współczesne przedsiębiorstwa stoją przed wyzwaniem, jakim jest integracja procesów sprzedażowych z mechanizmem działania mediów społecznościowych, których używają potencjalni klienci. Sprzedawcy mierzą się dziś z następującymi trudnościami[110]:

1) sprzedaż stała się trudniejsza ze względu na spowolnienie gospodarcze i sztywną, globalną konkurencję;
2) nie ma jednego, skutecznego sposobu na wykorzystanie tradycyjnej współpracy z tradycyjnymi technologiami do obsługi klienta;

[110] L. Fagan, *Free eBook: How Social CRM Connects You to Customers*, blogs.salesforce.com/company/2014/04/free-ebook-social-crm.html [data wglądu: 3.05.2018].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

3) większość tradycyjnych aplikacji wspierających sprzedaż nie jest intuicyjna, w związku z tym sprzedawcy muszą poświęcać wiele czasu i energii, aby móc z nich korzystać;
4) istnieją luki między tym, czego handlowcy potrzebują, a tym, co oferują tradycyjne aplikacje CRM.

Wykorzystanie mediów społecznościowych w sprzedaży to nie tylko wyzwania, lecz także szansa dla firm. L. Fagan podkreśla, że media te[111]:

1) umożliwiają szybkie wykrywanie potencjalnych klientów, a jednocześnie pomagają przekształcić ich w klientów stałych, generujących sprzedaż (np. dzięki skutecznym działaniom marketingowym w mediach społecznościowych);
2) umożliwiają zapoczątkowanie transakcji sprzedaży poprzez wysyłanie odpowiednich wiadomości, ofert do firm;
3) zapewniają szybki i łatwy dostęp do gromadzenia i analizy zebranych danych i informacji o klientach;
4) zapewniają unikatową współpracę biznesową;
5) zwiększają zaufanie wśród partnerów biznesowych;
6) poprawiają proces zamówień;
7) dostarczają skoncentrowane, intuicyjne i przyjazne dla użytkownika aplikacje do obsługi klientów biznesowych.

Współcześni sprzedawcy zaczynają wykorzystywać media społecznościowe, które ułatwiają im współpracę i kontakt z klientami. Pomagają im zwiększyć efektywność i wydajność wykonywanej pracy.

1.4.3. Obsługa klienta

Media społecznościowe charakteryzują się takimi właściwościami, które dla organizacji działających poza Internetem są niedostępne. Można do nich zaliczyć przede wszystkim cyfrowy profil, przejrzystość sieci, prywatność, relacyjne powiązania oraz możliwość wyszukiwania informacji. G. Kane i M. Alavi podkreślają, że są to nowe możliwości dla firm w obszarze komunikacji i obsługi klienta[112].

---

[111] Ibidem.

[112] G. Kane, M. Alavi, *What's Different About Social Media Networks? A Framework and research Agenda*, „MIS Quarterly" 2014, Vol. 38, No. 1, s. 276.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Zasadniczym celem działań z zakresu obsługi klienta jest budowanie trwałych relacji między firmą a jej otoczeniem. Mogą do tego służyć media społecznościowe, które nie tylko przekazują komunikaty firmy do klientów, lecz także łączą ich ze sobą. Wykorzystanie ich do budowania relacji powinno opierać się na trwałych więziach zarówno między firmą i jej klientami, jak i między samymi klientami. Podstawą jest tu interaktywność mediów społecznościowych, a budowanie za ich pomocą trwałych relacji z użytkownikami jest możliwe na trzy sposoby[113]:

1) wykorzystanie mediów społecznościowych w strategii *public relations*;
2) stosowanie mediów społecznościowych do odbioru informacji zwrotnej z otoczenia;
3) użycie mediów społecznościowych do zakładania interaktywnych platform do komunikacji między pracownikami, co stworzy, utrzyma i wzmocni reputację i wizerunek firmy.

Dopiero po zbudowaniu trwałych relacji z klientami, użytkownikami mediów społecznościowych, firma może przejść do realizacji planów sprzedażowych. Właściwa obsługa klienta w mediach społecznościowych pozwala nie tylko zyskać lojalność klientów, lecz także zdobyć od nich wiedzę o produktach i firmie.

Media społecznościowe stały się dodatkowym kanałem kontaktu firmy z klientami. Odbiorcy oczekują takich możliwości, zgłaszając problemy na mikroblogach organizacji bądź w serwisach społecznościowych. Obecnie dostępne są również specjalne aplikacje dedykowane firmom, za pomocą których klienci kontaktują się bezpośrednio z przedstawicielami firmy. Dodatkowo organizacje mogą na bieżąco monitorować informacje zamieszczane o firmie w Internecie. Daje to możliwość szybkiej reakcji na pojawiającą się krytykę i zapobiegania wystąpieniu ewentualnych konfliktów.

Współczesne organizacje, mówiąc o marketingu, obsłudze klienta i sprzedaży w mediach społecznościowych, używają koncepcji zwanej

---

[113] M. Verunccio, *Communicating Corporate Brands Through Social Media: An Exploratory Study*, „International Journal of Business Communication" 2014, Vol. 51, Issue 3, s. 215.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Social Customer Relationships Management (SCRM), która zmieniła dotychczasowy sposób budowania relacji z klientem (*Customer Relationships Management*, CRM). W tradycyjnym podejściu podkreślano, że firma poprzez sprzedaż nawiązuje relacje z odbiorcami. Gromadząc informacje o klientach, może kierować kampanie reklamowe do określonej grupy docelowej, a tym samym zwiększać sprzedaż. Prowadzone w tym celu działania marketingowe skupiały się przede wszystkim na reklamie, która bezpośrednio była adresowana do klientów, a komunikacja miała charakter jednokierunkowy: firma–konsument. Obsługa prowadzona w określonych godzinach i określonymi kanałami była dostosowana do potrzeb klientów. Firma dążyła do uzyskania jak największej liczby informacji zwrotnych od klientów, by usprawnić swoją aktywność, opierając się często na kontakcie bezpośrednim. Schemat tradycyjnego działania CRM zaprezentowano na rysunku 1.5.

MARKETING
Tradycyjny marketing to bezpośrednia reklama, której celem jest wsparcie sprzedaży. Komunikacja jest jednokierunkowa: od firm do klientów.
SPRZEDAŻ
CRM jest napędzany przez sprzedaż. Przez zbieranie danych klientów firmy mogą adresować kampanie do specyficznych klientów. Główna idea jest taka, aby klienci wracali i kupowali więcej.
TRADYCYJNY CRM
INFORMACJA ZWROTNA
Tradycyjna obsługa jest prowadzona w godzinach i kanałach wyznaczonych przez firmę. Jest często zautomatyzowana i bezosobowa.
OBSŁUGA KLIENTA
Firma bespośrednio kontaktuje się z klientami, aby uzyskać informację zwrotną. Klienci mogą dzielić się swoimi doświadczeniami bezpośrednio w małych kręgach.

Rysunek 1.5. Tradycyjny CRM

Źródło: L. Brynley-Jones, *Traditional CRM vs Social CRM*, Our Social Times, https://oursocialtimes.com/traditional-crm-vs-social-crm-infographic [data wglądu: 2.05.2018].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Według P. Greenberga „CRM to zintegrowany model biznesowy i zestaw praktyk operacyjnych skoordynowanych i dostosowanych w celu zmaksymalizowania przychodów od docelowych klientów. CRM opiera się na założeniu, że klienci stanowią rdzeń firmy, a sukces firmy zależy od skutecznego zarządzania relacjami z nimi”[114]. Tradycyjne podejście do CRM koncentruje się na pozyskiwaniu klientów i budowaniu długoterminowych i trwałych relacji, które dodają wartość zarówno klientom, jak i organizacjom.

Współcześnie obszar obsługi klienta przechodzi znaczącą transformację. Zmiany te odnoszą się zarówno do sposobu pracy pracowników działu, jak i do sposobu budowania relacji firmy z otoczeniem za pomocą mediów społecznościowych[115]. Pojawienie się mediów społecznościowych i ich wykorzystanie przez przedsiębiorstwa znacząco zmieniły podejście firm do obsługi klienta. Zmianom uległy potrzeby i preferencje klientów, którym organizacje muszą sprostać. W przeciwieństwie do tradycyjnego CRM konsumenci coraz częściej zamiast bezpośredniej reklamy pragną rozmowy i zaangażowania pracowników firmy w ich indywidualne problemy. Kontakt ten jednak nie musi być bezpośredni. Specyfika mediów społecznościowych stawia na pośredni kontakt między odbiorcami. Współcześni klienci oczekują zatem szybkiej i aktywnej komunikacji z firmą przez kanały mediów społecznościowych. Kontakt ten ma się odbywać w dowolnym miejscu i czasie. Media społecznościowe stały się dla klientów nie tylko dogodnym kanałem komunikacji, lecz także miejscem do dzielenia się swoimi do-

---

[114] P. Greenberg, *CRM at the Speed of Light: Social CRM 2.0 Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customer*s, 4th ed., McGraw Hill, New York 2009, s. 43.

[115] W praktyce gospodarczej podkreśla się, że jeden zły tweet może zniszczyć markę, ale jeden słodki tweet może rozwiązać problem (więcej w: J. Bernoff, T. Schadler, *Empowered*, „Harvard Business Review” 2010, July, hbr.org/2010/07/empowered/ar [data wglądu: 2.05.2018]). Według Sysomos Inc. i Parature.com ponad 65% wszystkich klientów zakończyło relacje z dostawcami z powodu złej obsługi klienta w mediach społecznościowych (więcej w: Sysomos Inc., *Social Media: Leveraging Sentiment and Influence to Develop a Customer Service Strategy*, A White Paper, 2011, social-media-monitor.co.uk/resources/whitepapers/Sysomos-Leverage-Sentiment.pdf oraz parature.com/lp/report-2014-state-multichannel-cs-survey-comm.html [data wglądu: 2.05.2018]).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

świadczeniami i opiniami na temat firmy i jej produktów. Nowoczesne podejście do obsługi klienta z wykorzystaniem mediów społecznościowych zaprezentowano na rysunku 1.6 (*Social Customer Relationships Management* – SCRM).

Społeczny CRM jest jednym z elementów budowania biznesu społecznego. Według K. Roebucka zarządzanie relacjami z klientami społecznymi (SCRM), zwane również CRM 2.0, to CRM z wykorzystaniem mediów społecznościowych[116]. Mają one na celu zaangażowanie klientów w rozmowę, zachęcenie ich do udostępniania informacji firmy w taki sposób, aby osiągnąć korzyści dla obu stron i zwiększyć zaufanie otoczenia do organizacji.

MARKETING
Klienci chcą dialogu i zaangażowania, a nie bezpośredniej reklamy. 58% przedsiębiorstw zauważyło spadek kosztów marketingowych po przeniesieniu się na marketing społecznościowy.
SPRZEDAŻ
SCRM nie jest drogą do klientów, ale do potencjalnych klientów. W 2017 roku sprzedaż przez *social commerce* osiągnęła 30 miliardów (bilion) dolarów w Stanach Zjednoczonych.
SPOŁECZNY CRM
INFORMACJA ZWROTNA
Klienci dzielą się swoimi doświadczeniami z milionami osób online. 53% użytkowników Twittera poleca firmy w swoich postach.
OBSŁUGA KLIENTA
Klienci oczekują, że pracownicy firmy będą odpowiadać szybko, używając preferowanej przez nich platformy. 15% osób w wieku 16–24 lata woli kontakt z obsługą klienta poprzez media społecznościowe.

Rysunek 1.6. Społeczny CRM

Źródło: L. Brynley-Jones, op. cit.

[116] K. Roebuck, *Social CRM: High-Impact Strategies – What You Need to Know: Definitions, Adoptions, Impact, Benefits, Maturity*, „Vendors. Ruislip", Tebbo, Middlesex, UK 2011, s. 22.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Koncepcja SCRM opiera się na mediach społecznościowych, wspierając określone cele przedsiębiorstwa i budując zaufanie oraz lojalność wśród klientów[117]. W literaturze podkreśla się, że jest ona rozszerzeniem CRM, a nie jego odmianą[118]. Tradycyjny CRM został bowiem uzupełniony o dwa wymiary: media społecznościowe i ludzi. Nowoczesny SCRM jest wykorzystywany do angażowania klientów w rozmowy za pomocą mediów społecznościowych. Ważnym elementem jest dodanie wartości dla sprzedawców (np. zwiększenie zaufania, lojalności klientów i sprzedaży) oraz klientów (np. lepsza, szybsza obsługa, większe zaangażowanie, ulepszenie produktu).

Rosnący postęp technologiczny zmusza firmy do wykorzystania mediów społecznościowych w obsłudze klienta. Klienci oczekują szybkiego i aktywnego kontaktu z pracownikami firmy, a organizacje – większego zaangażowania klientów i wzrostu sprzedaży. Właściwie wdrożone i wykorzystane media społecznościowe mogą przynieść organizacji przewagę konkurencyjną, a klientom wymierne korzyści. W literaturze wymienia się następujące korzyści z używania mediów społecznościowych w obsłudze klienta, zarówno dla firmy, jak i dla konsumentów[119]:

1) umożliwiają one szybkie rozwiązanie problemów klientów;
2) zapewniają efektywną i wydajną współpracę z klientami biznesowymi;
3) poprawiają reputację firmy;
4) zapewniają lepsze zrozumienie potrzeb i preferencji klientów;
5) dostarczają klientom więcej informacji o produktach i usługach firmy;
6) umożliwiają wykorzystanie intuicyjnych i łatwych w użyciu aplikacji CRM;
7) zwiększają zaufanie i lojalność klientów do firmy;

---

[117] J. Huba, *Monster Loyalty: How Lady Gaga Turns Followers into Fanatics*, Portfolio Hardcover, New York 2013.

[118] G. Paul, *Time to Put a Stake in the Ground on Social CRM*, http://the56group.typepad.com/pgreenblog/2009/07/time-to-put-a-stake-in-the-ground-on-social-crm.html [data wglądu: 2.05.2018].

[119] E. Turban, J. Strauss, L. Lai, *Social Customer Service and CRM*, „Marketing, Technology and Management", Springer Texts in Business and Economics, New York 2016, s. 160.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

8) zapewniają pełniejszy obraz klienta niż tradycyjny CRM;
9) zmniejszają ogólne koszty obsługi klienta;
10) umożliwiają handlowcom szybkie i łatwe znajdowanie potencjalnych klientów;
11) umożliwiają zmianę nowych klientów w stałych klientów;
12) zwiększają efektywność pracowników działu obsługi klienta poprzez uczenie ich korzystania z technik analitycznych i komunikacji 2.0;
13) poprawiają zadowolenie klientów, zapewniając im możliwość zaangażowania w dyskusje prowadzone w mediach społecznościowych.

Korzyści z SCRM i przewidywany rozwój mediów społecznościowych w obsłudze klienta doprowadziły naukowców do przekonania, że wykorzystanie SCRM przez firmy będzie rosnąć w ciągu najbliższych kilku lat[120]. Głównym warunkiem koniecznym do tego wzrostu jest przyniesienie wyraźniejszych i mierzalnych korzyści zarówno dla obsługi klienta, jak i sprzedaży. Ponadto firmy i dostawcy oprogramowania muszą zapewnić ścisłą integrację z tradycyjnymi procesami CRM.

Obsługa klienta w mediach społecznościowych skupia się na sposobie dostosowania firmy do tzw. klientów społecznych i na sprostaniu ich oczekiwaniom. Klienci społeczni są zwykle członkami sieci społecznościowych. Wymieniają się opiniami na temat produktów, usług i dostawców, robią zakupy online i wiedzą, jak korzystać z mądrości i siły tłumu oraz społeczności na swoją korzyść. Charakterystykę klienta społecznego zaprezentowano na rysunku 1.7. Jak widać, klient społeczny ma nowe wzorce zachowania.

---

[120] Według V. Valentine wydatki na IT w SCRM rosną w tempie 30% rocznie (więcej w: V. Valentine, *Significant Growth Projected for Social CRM.*, September 1, 2011, information-management.com/news/gartner-predicts-social-crm-to-reach-1b-by-2012-10021057-1.html [data wglądu: 2.05.2018]). Gartner Inc. przewidywał, że oprogramowanie społecznościowe CRM, które stanowiło zaledwie 5% całkowitego oprogramowania CRM w 2010 roku, będzie stanowić 30% łącznych wydatków na IT w CRM w 2015 roku (więcej w: gartner.com/newsroom/id/1777938 [data wglądu: 2.05.2018]).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Są hiperpołączeni
Wpływają na społeczności i mają kontakt z influencerami
Kontrolują zakupy (kiedy, co, gdzie)
Słuchają rekomendacji innych klientów przed zakupem
KLIENCI SPOŁECZNI
Mają wysokie oczekiwania w stosunku do firm
Są członkami mediów społeczno-ściowych
Pomagają innym klientom (rekomendacje, opinie)
Kupują online, porównują, szukają

Rysunek 1.7. Charakterystyka klienta społecznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Turban, J. Strauss, L. Lai, *Social Customer Service and CRM, Marketing, Technology and Management*, „Springer Texts in Business and Economics", New York 2016, s. 185.

Klienci społeczni decydują, w jaki sposób wchodzą w interakcje z firmami i markami, co stanowi wyzwanie dla przedsiębiorstw w zakresie obsługi zwiększonego wolumenu danych, dynamicznych kanałów i podwyższonych oczekiwań. Nowe wzorce zachowania klientów wymagają nowej strategii zarówno w zakresie komunikacji marketingowej, jak i obsługi klienta. Klient społeczny to nie tylko nabywca, lecz także aktywny twórca. Firmy muszą być świadome, że na jednostki wpływają zarówno ich przyjaciele, jak i znajomi ich przyjaciół. Współcześni konsumenci coraz częściej wykorzystują media społecznościowe, w związku z tym oczekują od firm szybkiego rozwiązania zgłaszanych problemów poprzez te media. Firmy muszą być świadome, że media

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

społecznościowe służą nie tylko do komunikacji, lecz także do przesyłania zażaleń klientów. Klienci mogą w nich także wysuwać sugestie dotyczące ulepszeń produktów i głosować na nie. Media społecznościowe oferują klientom i firmom wzajemną pomoc, jednocześnie redukując koszty obsługi klienta.

Zgłaszane pomysły klientów w mediach społecznościowych mogą odnosić się także do ulepszenia i prowadzenia bardziej wydajnej obsługi klienta. Firmy, kontaktując się za ich pośrednictwem z klientami, mogą z kolei udostępniać łatwe w nawigacji strony internetowe i szybko rozwiązywać problemy, o których informują klienci. Handlowcy muszą zrozumieć różnicę między klientami społecznymi (których liczba gwałtownie wzrasta) a klientami tradycyjnymi, a tym samym zapewnić im skuteczniejszą obsługę.

1.4.4. Badania i rozwój

Znaczenie mediów społecznościowych w obszarze badań i rozwoju organizacji, dzielenia się wiedzą podkreślali już Kaplan i Haenlein, twierdząc, że w mediach społecznościowych „chodzi o uczestnictwo, dzielenie się i współpracę”[121]. Wpierają one pracę interaktywną i sieciową. Uczestnictwo poszczególnych osób w wymianie wiedzy odbywa się zdalnie, jednak mają do niej wgląd pozostali pracownicy przedsiębiorstwa. Warto przy tym zaznaczyć, że wiedza dostępna w mediach społecznościowych jest dynamiczna, stąd jej wykorzystywanie wymaga sprawnych i niezawodnych przepływów informacji między pracownikami, strukturami, lokalizacjami, aby przekazywać wiedzę do odpowiednich osób.

Media społecznościowe usprawniają przepływ wiedzy w przedsiębiorstwie. Wymaga to jednak wielu działań, które firma musi podjąć, aby proces ten odbywał się szybko i bez zbędnych zakłóceń. Konieczne jest skoncentrowanie się na współpracy, budowaniu zbiorowej inteligencji[122] i kapitału ludzkiego w relacjach międzyludzkich.

---

[121] A. M. Kaplan, M. Haenlein, op. cit., s. 61.

[122] K. Kene przytacza ciekawą definicję inteligencji zbiorowej autorstwa Tadeusza Szyby – „jest to swoista właściwość struktury społecznej, inicjowana, gdy jednostki organizują się, nabywając umiejętność rozwiązywania bardziej złożonych problemów

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Współczesne przedsiębiorstwa dostrzegły lub zaczynają dostrzegać potencjał mediów społecznościowych w zakresie B + R. Wpływają one bowiem na zwiększenie wykorzystania istniejącej wiedzy poprzez czerpanie ze zdobytych wcześniej doświadczeń i najlepszych praktyk innych organizacji lub pracowników. Wskazują na nowe możliwości, korzyści płynące z nowych źródeł wiedzy wewnątrz firmy bądź poza nią. Procesy badawczo-rozwojowe coraz częściej stają się interaktywne, a jednocześnie wymagają współpracy wielu osób, ekspertów w danej dziedzinie. Wykorzystanie mediów społecznościowych ułatwia wzajemną komunikację i wymianę wiedzy w tych procesach.

Media społecznościowe umożliwiają przepływ wiedzy nie tylko w graniach organizacji, lecz także poza nią. M. Vouri podkreśla, że media te pozyskują również wiedzę tłumu w celu zdobycia pomysłów na ulepszenie istniejących produktów lub praktyk, dzielenie się pomysłami[123].

Organizacje szybko zauważyły możliwości mediów społecznościowych związane ze zbiorową inteligencją wirtualnych użytkowników. J. Surowiecki definiuje ową inteligencję jako mądrość tłumu, dzięki której można osiągnąć znacznie lepsze efekty niż przy użyciu wiedzy pojedynczej osoby[124]. W pozyskiwaniu wiedzy klientów pomocny jest mechanizm crowdsourcingu. Polega on na posłużeniu się wiedzą, pomysłami klientów do rozwiązania danego problemu, z którym boryka się organizacja. Firmy stosują crowdsourcing na wiele różnych sposobów. Może on służyć jako rozwiązanie danego problemu lub wykorzystanie potencjału twórczego użytkowników. Ponadto firmy mogą zlecić klientom wybór takiego rozwiązania problemu, który w ich opinii jest najlepszy. Działania takie skutkują tym, że użytkownicy mediów spo-

niż jednostki" (szerzej w: K. Kane, J. Robinson-Combre, Z. N. Berge, *Tapping into Social Networking: Collaborating Enhances both Knowledge Management and E-Learning*, „Vine. The Journal of Information and Knowledge Management Systems" 2010, No. 40, Issue 10, s. 62–70).

[123] M. Vuori, *Exploring Uses of Social Media in a Global Corporation*, „Journal of Systems and Information Technology" 2012, No. 14, Issue 2, s. 155–170.

[124] J. Surowiecki, *The Wisdom of Crowds. Why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economies and nations*, Doubleday, New York 2004, s. 163–167.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

łecznościowych są innowatorami pomysłów wprowadzanych w organizacjach.

W społecznościach internetowych drzemie potencjał, który może zapoczątkować zmiany w wielu obszarach działania firmy. Mądrość tłumu to cenne źródło wiedzy o potrzebach i preferencjach odbiorców, a włączenie klientów w proces tworzenia nowych produktów to szansa na rozwiązanie problemów organizacji. Wielu naukowców wskazuje, że wykorzystanie mądrości tłumu pozwala uwzględnić członków społeczności internetowych w procesie produkcji i uzyskać od nich cenne informacje zwrotne dotyczące efektów tego procesu[125]. Co więcej, aby zdobyć tego typu wiedzę, firmy mogą stosować nie tylko opisany wcześniej crowdsourcing (klienci dostarczają pomysły i rozwiązania dotyczące np. ulepszeń produktu), lecz także crowdfunding (konsumenci dostarczają kapitał finansowy na realizację projektów firmy)[126].

W mediach społecznościowych kryje się potencjał nie tylko marketingowy, lecz także badawczo-rozwojowy. Zdolność pracowników organizacji do interakcji i współpracy oraz wsparcie najwyższego kierownictwa warunkuje, czy potencjał ten zostanie dostrzeżony i skutecznie wykorzystany. Zadaniem kierownictwa jest zarządzanie firmą tak, aby zachęcać pracowników do zgłaszania, wymiany i łączenia pomysłów. Rola zarządzania ma tu kluczowe znaczenie, wykorzystanie mediów społecznościowych w B + R wymaga bowiem skoncentrowania się na pracowniku jako jednostce, dostrzeżenia jego wiedzy, umiejętności i pomysłów. Konieczne są do tego przeprojektowanie organizacji, zmiana nawyków, procedur i sposobów pracy.

---

[125] B. Cova, V. Cova, *Tribal Marketing. The Tribalization of Society and Its Impact on the Conduct of Marketing*, „European Journal of Marketing" 2002, Vol. 36, No. 5–6, s. 595–620; C. Mitchell, B. C. Imrie, *Consumer tribes: membership, consumption and building loyalty: Asia*, „Pacific Journal of Marketing and Logistics" 2011, Vol. 23, No. 1, s. 39–56; G. Simmons, *Marketing to postmodern consumers: Introducing the internet chameleon*, „European Journal of Marketing" 2008, Vol. 42, No. 3–4, s. 299–310; R. Canniford, *How to manage consumer tribes?*, „Journal of Strategic Marketing" 2011, Vol. 19, No. 7, s. 591–606.

[126] M. Wieczerzycki, *Wymiary nowych mediów a reinterpretacja pojęcia konsumenta w teoriach marketingowych*, „Marketing i Rynek" 2014, nr 10, s. 11–18.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

1.4.5. Rekrutacja

Media społecznościowe są szansą dla polskich pracodawców, którzy poszukują wartościowych pracowników. Aktywność firmy w mediach społecznościowych wpływa bowiem na większą rozpoznawalność marki, wzrost liczby aplikacji kandydatów oraz zmniejszenie rotacji wśród obecnych pracowników.

Nowa rzeczywistość świata pracy, charakteryzująca się cechami i trendami społeczności internetowych, stanowi swoiste wyzwanie dla specjalistów HR. Co prawda pracodawcy dopiero poznają znaczenie i użyteczność mediów społecznościowych w procesie rekrutacji pracowników, jednak rzeczywistość świata pracy wymusza ich stosowanie. Podkreśla to Igoe, twierdząc, że obecne młode pokolenie, które dopiero wchodzi na rynek pracy, poprzez codzienne korzystanie z mediów społecznościowych może w znaczącym stopniu „wymóc" wykorzystanie tych mediów w firmach[127]. Przedsiębiorstwa coraz częściej stosują zatem media społecznościowe w procesie rekrutacji pracowników, szczegółowy opis ich działań przedstawiono w tabeli 1.9.

Tabela 1.9. Działania firm w mediach społecznościowych w obszarze rekrutacji

Działanie	Opis
Przekazywanie informacji o wolnych stanowiskach	Dostęp do specjalistów, odpowiednie targetowanie oferty pracy, rozsyłanie oferty poprzez sieci społeczne specjalistyczne oraz poprzez marketing wirusowy.
Feedback informacyjny	Pozyskanie informacji zwrotnej na temat oferty – informacje dotyczą zarówno form bezpośrednich (aplikowanie specjalistów na dane stanowisko), jak i form pośrednich (informacje na temat oferty od społeczności).
Dostęp do informacji o potencjalnych pracownikach	Pozyskanie informacji bezpośrednio z konta potencjalnych pracowników, gdzie często użytkownicy umieszczają pełne CV oraz informacje nieformalne związane z pracą, jaką obecnie wykonują.

Źródło: A. Dejnaka, *Nowe obszary zarządzania zasobami ludzkimi. Pracownik i pracodawca w przestrzeni wirtualnej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu", nr 30, Wrocław 2014, s. 45.

[127] J. M. Igoe, *Social Networking Sites as Employment Tools*, George Mason University, Fairfax 2008, s. 31.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Pracodawcy stosują media społecznościowe również w wewnętrznej komunikacji z pracownikami. Portale społecznościowe są wykorzystywane do centralizacji treści, które dostarczają pracownicy. Ułatwia to wymianę informacji wewnątrz organizacji, zwiększa integrację pracowników, a także dostęp do takich zasobów firmy, jak systemy i technologie informacyjne.

Interesujące podejście do wykorzystania mediów społecznościowych przez pracodawców prezentuje A. Miotk (tabela 1.10), dzieląc ich na dwie grupy – „tylko słucham" i „słucham i działam"[128].

Tabela 1.10. Podejście polskich pracodawców do działań w mediach społecznościowych

Grupa pracodawców „tylko słucham"	Grupa pracodawców „słucham i działam"
– monitorowanie opinii na temat swojej marki i konkurencji – chęć natychmiastowej wiedzy o potencjalnym kryzysie – reakcja w razie konieczności	– kompleksowa strategia komunikacji w mediach społecznościowych – aktywna komunikacja z użytkownikami – analiza i wykorzystanie opinii użytkowników do rozwoju produktów – monitoring skuteczności działań w mediach społecznościowych

Źródło: A. Miotk, *Skuteczne social media. Prowadź działania, osiągaj zamierzone efekty*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2013, s. 63.

Do pierwszej grupy „tylko słucham" zaliczane są te firmy, które nie prowadzą aktywnych działań wizerunkowych w Internecie, a jedynie monitorują opinie o sobie i o konkurentach. Rzadko wchodzą w interakcje z użytkownikami mediów społecznościowych. Odmienna sytuacja odnosi się do pracodawców z grupy „słucham i działam". Mają oni opracowaną kompleksową strategię komunikacji w mediach społecznościowych, jak również aktywnie uczestniczą w życiu społeczności internetowych. Opinie i pomysły użytkowników wykorzystują z kolei do rozwoju, poprawy oferowanych produktów[129].

[128] A. Miotk, op. cit., s. 63.

[129] R. Jakrzewski, *Jak rekrutować pracowników przez Internet*, Wydawnictwo ODDK, Gdańsk 2006, s. 34.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Wykorzystanie mediów społecznościowych w obszarze rekrutacji niesie ze sobą wiele korzyści dla firm, które zyskują nową możliwość budowania bądź poprawy swojego wizerunku jako dobrego pracodawcy. Ponadto zdobywają darmowy dostęp online do potencjalnych pracowników i szansę na nawiązanie z nimi trwałego kontaktu. Firmy poprzez media społecznościowe mogą także dokonywać selekcji tych segmentów przyszłych pracowników, które są dla nich odpowiednie, a tym samym obniżać koszty działań rekrutacyjnych.

Nowe sposoby rekrutacji oparte na narzędziach internetowych to przede wszystkim postrzeganie firmy jako nowoczesnej i innowacyjnej dla młodego pokolenia. Rynek pracy w Polsce w ostatnich czasach staje się rynkiem pracobiorcy z uwagi na malejący wskaźnik bezrobocia. Wymaga to od pracodawców intensywniejszego zabiegania o pracowników i szukania ich w miejscach niestandardowych, nieszablonowo. Taka zmiana myślenia pracodawców o miejscu umieszczania swoich ofert pracy jest zwyczajnym dopasowaniem się do zwyczajów młodego pokolenia pracowników, dla których znalezienie interesującego miejsca pracy na blogu czy serwisie społecznościowym nie jest niczym niezwykłym czy nienaturalnym. Nie uwłacza to także godności i marce pracodawcy, ale świadczy raczej o jego nieszablonowym myśleniu i podążaniu za zmianami w zwyczajach coraz większej liczby internautów.

1.5. Efekty wykorzystania mediów społecznościowych w przedsiębiorstwie

Media społecznościowe to jeden z najczęściej dyskutowanych tematów w dzisiejszym świecie biznesu. Przedsiębiorcy starają się jak najlepiej wykorzystywać ich potencjał. Traktują je jako strategiczne narzędzie do poprawy wizerunku firmy, zysku i przewagi konkurencyjnej[130].

[130] S. Aral, P. Weill, *IT assets, organizational capabilities, and firm performance: how resource allocations and organizational differences explain performance variation*, „Organization Science" 2013, Vol. 5, No. 18, s. 773.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Pierwszym efektem wykorzystania mediów społecznościowych przez firmy jest **zyskanie dodatkowego miejsca na reklamę i promowanie produktów**. Media te umożliwiają bowiem projektowanie materiałów reklamowych z użyciem bogatych, dynamicznych i interaktywnych narzędzi, jednocześnie przy minimalnych kosztach[131]. Interakcje, w których uczestniczą tysiące, a nawet miliony osób, pozwalają firmom wejść na nowe rynki, a także reklamować markę. Budowanie świadomości marki w mediach społecznościowych jest coraz częściej podejmowanym działaniem przez organizacje. Dzięki sile rekomendacji i technik marketingu wirusowego dotarcie z komunikatem reklamowym jest prostsze i szybsze. Wpływa na to dynamika użytkowników mediów społecznościowych, ich interaktywność i relacje, które ich łączą.

Kolejnym efektem wykorzystania mediów społecznościowych przez firmy jest **marketing wirusowy**. Jest on definiowany jako „zjawisko, w którym konsumenci wspólnie udostępniają i rozpowszechniają informacje istotne dla marketingu w postaci wiadomości e-mail, filmów na YouTube i postów w mediach społecznościowych"[132]. Bardzo wyraźnie można go zaobserwować w mediach społecznościowych. Osoby odpowiedzialne za działania marketingowe zamieszczają daną informację, która następnie jest rozpowszechniania w sieci. Zasięg wiadomości wzrasta wraz z większą liczbą wykorzystywanych rodzajów mediów społecznościowych. Klienci są przychylni takim działaniom, ponieważ mają poczucie przynależności do produktu lub marki. Jednocześnie chcą pokazać innym użytkownikom, że nadążają za bieżącymi wydarzeniami i zdobywają popularność wśród społeczności internetowej (szczególnie w odniesieniu do tzw. influencerów). Warto przy tym podkreślić, że marketing wirusowy jest znacznie mniej kosztowny niż tradycyjna reklama w prasie, radiu lub telewizji. Komunikat reklamowy w marketingu wirusowym zostaje bowiem rozpowszechniany przez

---

[131] S. Singh, S. Sonnenburg, *Brand Performances in Social Media*, „Journal of Interactive Marketing" 2012, Vol. 26, Issue 4, November, s. 192.

[132] I. Mohr, *Going viral: An analysis of YouTube videos*, https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85021126335&origin=inward&txGid=2ad1f38961182922c5a61674ae795547 [data wglądu: 1.08.2018].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

konsumentów, a nie przez firmę[133]. Skuteczność tego typu działań jest zależna od wpływu innych ludzi na decyzje zakupowe poszczególnych osób, który w dzisiejszych czasach jest znaczący. Doświadczenia innych konsumentów z produktami lub markami oddziałują bowiem zachęcająco lub zniechęcająco na innych. W obecnych czasach bardzo popularnym zabiegiem firm w mediach społecznościowych z zakresu marketingu wirusowego jest używanie tzw. hashtagów („#"). Pozwalają one rozszerzyć zasięg działania firmy, promować markę i kierować reklamę do dużej grupy odbiorców[134].

Trzecim efektem jest **możliwość dzielenia się informacjami z opinią publiczną, a także jej szybkie i łatwe pozyskanie**. Media społecznościowe stanowią idealne miejsce dla konsumentów do wymiany opinii na temat produktów i ich marek. Badania dowodzą, że klienci chętniej dzielą się swoimi doświadczeniami w Internecie niż w kontaktach bezpośrednich[135]. Zachęca do tego przede wszystkim poczucie anonimowości, które jest zagwarantowane przez media społecznościowe. Firmy, pozyskując informacje zamieszczane przez klientów w mediach społecznościowych, usprawniają z kolei swoje działania badawczo-rozwojowe. Ludzie są istotami społecznymi, nie zaskakuje więc, że osoby używające mediów społecznościowych zaspokajają swoją potrzebę komunikowania się z innymi ludźmi w sposób społeczny i zawodowy. Pozwala to ludziom łączyć się ze sobą oraz łatwo i szybko wymieniać informacje z większym kręgiem ludzi niż w jakimkolwiek innym miejscu. Dlatego

---

[133] O. Hinz, B. Skiera, C. Barrot, J. U. Becker, *Seeding strategies for viral marketing: An empirical comparison*, „Jorunal of Marketing" 2011, Vol. 75, Issue 6, November, s. 59.

[134] Na przykład w USA Mercedes-Benz uruchomił kampanię na Instagramie umożliwiającą dopasowanie wyposażenia samochodu do potrzeb klienta. Głównym celem tej kampanii była interakcja firmy z klientami. Zastosowane hashtagi sprawiły, że Mercedes-Benz otrzymał 10 tys. lajków i prawie 20 tys. nowych obserwatorów, a więc i nowych potencjalnych klientów (szerzej w: *Small Business Trend, 2015. Here are Some of the Best Viral Campaigns of 2015*, https://smallbiztrends.com/2015/12/best-viral-campaigns-2015.html [data wglądu: 2.08.2018]).

[135] S. C. Chu, Y. Kim, *Determinants of consumer engagement in electronic Word-Of-Mouth (eWOM) in social networking sites*, „International Journal of Advertising" 2011, Vol. 30, Issue 1, s. 15.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

strategiczne dla firm jest przyciąganie uwagi klientów poprzez media społecznościowe, ponieważ ludzie spędzają więcej czasu online.

Budowanie trwałych relacji z klientami to czwarty efekt wykorzystania mediów społecznościowych przez przedsiębiorstwa. W dzisiejszych czasach klienci oczekują, że firmy będą obecne w mediach społecznościowych, a kontakt możliwy w każdym miejscu i czasie[136]. Firmy tworzą własne profile w mediach społecznościowych, ponieważ zyskują możliwość kontaktu z klientami. Słuchają tego, co klienci mówią o ich produktach, przez co zdobywają cenne informacje. Przez słuchanie opinii klientów można także uniknąć kryzysów wizerunkowych w sieci. Ważne jest szybkie wychwycenie obaw i problemów klientów, a także reagowanie na nie. Specyfika mediów społecznościowych sprawia bowiem, że jedna negatywna opinia może szybko rozprzestrzenić się w sieci i wzbudzić negatywne odczucia wśród innych klientów. Właściwe działania w takich sytuacjach mogą nie tylko uchronić przed kryzysem, wzmocnić pozycję konkurencyjną firmy, lecz także zmienić klientów niezadowolonych w zadowolonych, a nawet lojalnych.

Piątym i często wspominanym efektem jest **zwiększenie liczby klientów firmy**. Łatwy dostęp do Internetu, coraz mniej ograniczona aktywność w życiu społeczności internetowych sprawiają, że media społecznościowe stały się dla firm miejscem dotarcia do większego grona odbiorców. Użytkownicy, dzieląc się informacjami o firmie z innymi osobami, nakierowują organizację na nowych klientów. Rekomendacje zamieszczane w mediach społecznościowych sprawiają z kolei, że klienci sami zaczynają korzystać z oferty danej firmy. Platformy mediów społecznościowych wyzwalają siłę społeczności, ułatwiają ich szybką mobilizację oraz zapewniają przepływ informacji. Z powodzeniem te same mechanizmy, których internauci używają do komunikacji, mogą stać się narzędziem umożliwiającym firmom dotarcie do klientów z informacją o swoich produktach czy usługach. Pod warunkiem że firmy

[136] J. Braojos-Gomes, J. Benitez-Amado, F. Lorens-Montes, *How do small firms learn to develop a social media competence?*, „International Journal of Informatics Management" 2015, Vol. 45, Issue 4, s. 445–446.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

nie będą traktować mediów społecznościowych tak jak dotychczasowych kanałów komunikacji.

Zwiększona świadomość marki, lojalność i reputacja to szósty efekt wykorzystania mediów społecznościowych przez firmy. Im więcej osób wie o istnieniu (świadomości) firmy w mediach społecznościowych, tym bardziej rośnie reputacja firmy, a przy tym zwiększają się jej zyski i wartość. Obecność przedsiębiorstwa w tych mediach sprawia, że klienci stają się bardziej lojalni i ufni. Bliskie komunikowanie się z klientami powoduje, że firma staje się zaufanym źródłem informacji, co jest atutem w tworzeniu świadomości i lojalności wobec firmy[137].

Siódmym efektem wykorzystania mediów społecznościowych jest **obniżenie kosztów marketingowych**. Dla większości, przede wszystkim małych i średnich, firm budowanie świadomości marki przy ograniczonym budżecie może być wyzwaniem. Tradycyjne formy promocji i komunikacji są bowiem kosztowne i często zbyt wysokie dla małych podmiotów. Zaletą mediów społecznościowych jest to, że nawet jeśli kampania marketingowa nie działa zbyt dobrze, to jednak firma nie ponosi kosztów usuwania plakatów czy zatrzymywania reklam, jak to często bywa w tradycyjnych przekazach. Przy użyciu odpowiednich słów kluczowych firma może wzmocnić swoją pozycję na rynku, bez konieczności wydawania dużych środków pieniężnych[138].

Ósmym, a jednocześnie najbardziej pożądanym przez firmy efektem jest **generowanie przychodów**. Wykorzystując media społecznościowe, organizacje mogą tworzyć wartość dodaną, to z kolei może wpływać na większe zainteresowanie klientów, a w konsekwencji większe zyski ze sprzedaży. Badania dowodzą, że media te przyciągają klientów na stronę internetową firmy[139]. Ponadto coraz częściej media

---

[137] R. Agnihotri, R. Dingus, M. Y. Hu, M. T. Krush, *Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales*, „Industrial Marketing, Management" 2016, Vol. 53, Issue 1, February, https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-84941695897&origin=inward&txGid=1b9daf7b 63f2fbe3c830d7b2da280f30 [data wglądu: 2.08.2018].

[138] J. Braojos-Gomes, J. Benitez-Amado, F. Lorens-Montes, op. cit., s. 450.

[139] A. J. Mills, K. Plangger, *Social media strategy for online service brands*, „Service Industries Journal" 2015, Vol. 35, Issue 10, July, https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-84930478255&origin=inward&txGid=fee2e4e203d7c71af32d1d240592bb0b [data wglądu: 2.08.2018].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

społecznościowe umożliwiają klientom dokonanie zakupu za pomocą jednego kliknięcia. Doceniani są również lojalni klienci firmy i jej fani. Oferowane są specjalne oferty i promocje dostępne jedyne obserwatorom profili firm w mediach społecznościowych. Działania takie zachęcają klientów do ponownych zakupów.

Ostatnim efektem, który wynika ze wszystkim poprzednich, jest **wzmocnienie przewagi konkurencyjnej firmy**. Pozytywne opinie o firmie zamieszczane w mediach społecznościowych wpływają na pozytywny wizerunek firmy. Skuteczne działania w mediach społecznościowych mogą sprawić, że organizacja będzie postrzegana przez klientów jako autentyczna, uczciwa i godna zaufania. Zrozumienie zachowania klientów, ich potrzeb i preferencji, aktywne komunikowanie się z nimi i oferowanie pomocy to jedynie część działań, które mogą korzystnie wpływać na pozycję konkurencyjną firmy. Firmy mogą też czerpać z mediów społecznościowych cenne informacje o rynku i konkurencji, które są kluczowe w tworzeniu nowych produktów. Jednocześnie mogą badać trendy rynkowe i wyprzedzić w tym obszarze działania konkurentów. Informacje pozyskane z mediów społecznościowych mogą być pomocne nie tylko przy opracowywaniu nowej oferty, lecz także przy podejmowaniu decyzji strategicznych i operacyjnych. Opinie klientów, ceny produktów konkurentów dostępne w mediach społecznościowych umożliwiają firmom zarówno zidentyfikowanie trendów rynkowych, jak i przewidzenie przyszłych potrzeb.

Klienci stale odczuwają chęć bycia online. To z kolei potwierdza koncepcję głoszącą, że wykorzystanie mediów społecznościowych jest główną siłą napędową sukcesu gospodarczego. Dla firm łączenie się z klientami za pomocą Internetu zmniejsza koszty marketingowe, zwiększa ekspansję na inne rynki, poszerza bazę klientów, a jednocześnie buduje wizerunek marki. Obecnie zarówno małe, jak i duże przedsiębiorstwa są świadome tego, że media społecznościowe znacząco wpływają na ich pozycję rynkową[140]. Nie dziwi więc fakt, że organizacje coraz częściej

[140] D. Karr, *Statistics and Trends for Businesses on Social Media*, MarTech 2014, https://marketingtechblog.com/2014-statistics-trends-businesses-social-media/ [data wglądu: 2.08.2018].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

nie tylko wykorzystują media społecznościowe, lecz także współpracują z wpływowymi osobami w społecznościach internetowych.

Media społecznościowe cieszą się dużym zainteresowaniem przedsiębiorstw, a ich popularność ciągle rośnie. Firmy co prawda dostrzegają potencjał, jaki w nich drzemie, jednak większość z nich skupia się jedynie na promowaniu produktów i usług lub na działaniach wizerunkowych. Warto jednak, aby firmy dostrzegły w nich także potencjał badawczo-rozwojowy, który z powodzeniem można wykorzystać przy projektowaniu nowych produktów. Mimo że większość współczesnych firm jest obecna w mediach społecznościowych, to jednak traktuje je zazwyczaj jako dodatkowe narzędzie komunikacji. Niewiele z nich postrzega je jako miejsce, w którym można stworzyć zupełnie nowe modele biznesowe i sposoby działania. Problemowy jest również fakt, że znaczącą rolę w działaniach firm w mediach społecznościowych odgrywają agencje marketingowe. W strukturach organizacji zadania związane z obsługą mediów społecznościowych głównie spoczywają na osobach z działów PR i marketingu. Dodatkowo podejście pracowników do zdobywania wiedzy w tym obszarze jest nadal bardzo ograniczone. Tymczasem działania firm w mediach społecznościowych wymagają specjalistycznej wiedzy, często wykraczającej poza tradycyjną obsługę tych mediów, i zdolności analitycznych, które służą do monitorowania podejmowanych w nich aktywności. Monitorowanie mediów często jest również zlecane agencjom zewnętrznym, które dostarczają firmie okresowe raporty. Warto jednak, aby firmy zaangażowały w te czynności własne działy IT, które będą nie tylko monitorowały media, lecz także inicjowały automatyczne działania w przypadku wystąpienia kryzysu. Ponadto większość firm ogranicza się głównie do analizowania podstawowych wskaźników, które są związane z aktywnością na Facebooku (m.in. liczby fanów).

Działania firm w mediach społecznościowych cechują się dużą ostrożnością, doświadczenie w tym obszarze jest zdobywane stopniowo. Z jednej strony to dobre podejście, ponieważ pozwala w pewnym stopniu uniknąć niepowodzeń i kryzysów wizerunkowych w sieci. Z drugiej strony zbyt mało firm ma odwagę, aby podejmować eksperymentalne zabiegi w mediach społecznościowych. To w rezultacie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

zmniejsza liczbę innowacyjnych pomysłów, które można pozyskać od internautów.

Obserwując praktykę gospodarczą, można dostrzec, że współczesne firmy dopiero testują media społecznościowe. Poszukują sposobów, jak dotrzeć do potencjalnych konsumentów, jak wypromować produkty, jak zwiększyć sprzedaż czy też jak zdobyć innowacyjne rozwiązania. Nie dziwi więc fakt, że ich działania ograniczają się jedynie do wysyłania komunikatów odpowiadającym mediom tradycyjnym. Natomiast w mediach społecznościowych ważna jest szybkość przekazu, sposób odbioru i relacje, które łączą użytkowników. Warto, aby firmy zrozumiały, że media społecznościowe służą budowaniu kontaktu między ludźmi, a nie między klientami a firmą. Firmy muszą dostrzegać w użytkownikach mediów społecznościowych osoby, które przy podejmowaniu decyzji kierują się emocjami, wymagając zachowania prywatności i indywidualnego podejścia. Konieczne są działania skupiające się na komunikacie adresowanym do pojedynczej osoby, a nie do grupy odbiorców. Zindywidualizowany, emocjonalny przekaz zostanie dłużej w pamięci użytkownika niż setki komunikatów reklamowych wysyłanych w mediach społecznościowych do wielu osób. Przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych prowadzą komunikację „z góry na dół", czyli przekazują określone treści do nabywców. Jednak obecność firm w mediach społecznościowych nie może opierać się tylko na wymianie informacji, ale także na pozyskiwaniu opinii i pomysłów. Dlatego organizacje powinny mniej koncentrować się na tworzeniu kontrolowanych przekazów, a bardziej na tworzeniu społeczności internetowych, których członkowie będą w swobodny sposób wymieniać się opiniami na temat produktów i usług, a także chętnie współtworzyć innowacyjne rozwiązania.

Współczesne organizacje powinny zdawać sobie sprawę z tego, że obecni użytkownicy mediów społecznościowych mają potencjał tworzenia i wypracowania nowych rozwiązań produktowych i usługowych. Stanowią zatem cenne narzędzie konkurowania w otoczeniu rynkowym. Klienci akceptują trend związany ze współtworzeniem innowacji produktowych w mediach społecznościowych i podejmują różne działania w tym zakresie. Obserwuje się, że najwięcej z nich umieszcza włas-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

ne opinie, rekomendacje i recenzje dotyczące produktów lub usług. Niewiele jednak z nich współtworzy nową ofertę firmy, chociażby za pomocą serwisów crowdsourcingowych. Co prawda używanie mediów społecznościowych w działalności przedsiębiorstw stale rośnie, ale ich działania skupiają się głównie na obszarze marketingu, których celem jest promocja produktów lub zwiększenie świadomości marki. Tymczasem przedsiębiorstwa powinny lepiej wykorzystywać potencjał klientów w mediach społecznościowych i zachęcać ich do większego zaangażowania w procesy innowacyjne organizacji. W mediach społecznościowych drzemie skarbnica wiedzy o potrzebach i preferencjach klientów. Wiedza ta właściwie wykorzystana przez firmy może ułatwić osiągnięcie sukcesu rynkowego. W obecnej walce konkurencyjnej wciąż aktualne są bowiem klasyczne teorie zarządzania, w których niezmienny pozostaje fakt, że należy dostarczyć produkt zgodny z potrzebami odbiorców.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Rozdział 2

Kreowanie innowacji w przedsiębiorstwie

2.1. Pojęcie innowacji

Wszystkie dotychczasowe osiągnięcia cywilizacyjne można uznać za pochodne innowacji, które były wprowadzane i rozwijane na przestrzeni kilkuset lat. Są one skutkiem twórczego myślenia ludzi. Były inicjowane doświadczeniami, możliwościami mózgu i innymi zewnętrznymi wydarzeniami (zachowanie fauny, obserwacja natury, sytuacje w grupach itp.)[1].

Z pojęciem innowacji możemy dzisiaj spotkać się wszędzie. Przedsiębiorstwa uwzględniają je w swojej działalności. Politycy coraz częściej wymieniają termin „innowacje" w swoich przemówieniach. Stanowiska zawodowe związane z kreowaniem, zarządzaniem innowacjami stają się coraz bardziej powszechne. A działy innowacyjne pojawiają się w strukturach uniwersyteckich. Wszechobecność innowacji skutkuje tym, że pojęcie to jest coraz mniej zrozumiałe. Prowadzi to do niewłaściwego podejmowania decyzji przez osoby i organizacje oraz jest powodem, dla którego wiele firm uważa, że innowacje są dla nich nieuchwytne.

Współczesne przedsiębiorstwa, które dążą do miana konkurencyjnych, wykazują „zdolność do sprawnego realizowania celów na ryn-

[1] J. Łunarski, *O ewolucji świadomości, rozumu i pomysłowości*, [w:] J. Łunarski (red.), *Zarządzanie innowacjami. Podstawy zarządzania innowacjami*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2007, s. 17.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

kowej arenie konkurencji"[2]. Taką zdolność mają jedynie te przedsiębiorstwa, które potrafią tworzyć i rozpowszechniać innowacje[3]. Poziom innowacyjności przedsiębiorstwa determinuje poziom jego konkurencyjności. Można wnioskować, że we współczesnej gospodarce panuje przekonanie, że jedną z głównych sił napędowych konkurencyjnych przedsiębiorstw i krajów rozwijających się jest działalność innowacyjna. Skutkiem tej powszechności przekonań i poglądów jest pojawienie się wielu definicji wyjaśniających pojęcie innowacji.

Od lat podejmowane są liczne próby zdefiniowania innowacji, które doprowadziły do wypracowania wielowymiarowej koncepcji. We wszystkich przypadkach innowacje są postrzegane jako organizowanie ludzkich działań w taki sposób, aby powstało coś nowego z wbudowaną wartością dodaną[4]. R. Wolfe podkreśla, że „istnieje kilka adekwatnych, opisanych, teorii innowacji, ale każda z nich ma zastosowanie w różnych warunkach"[5]. Zwraca się także uwagę na to, że innowacje dotyczą właściwie większości obszarów życia, zaczynając od gospodarki, a kończąc na społeczeństwie czy kulturze[6].

Termin „innowacja" pochodzi od łacińskiego słowa *innovato*, które oznacza odnowienie. W naukach ekonomicznych pojęcie to jest definiowane w różny sposób[7]:

---

[2] M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK – Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 36.

[3] M. Haffer, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw*, [w:] M. Haffer, R. Haffer (red.), *Aktywność innowacyjna małych i średnich przedsiębiorstw Pomorza i Kujaw*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2008, s. 75.

[4] J. P. Andrew, K. Haanaes, D. C. Michael, H. L. Sirkin, A. Taylor, *Marketing hard decision in the downturn*, The Boston Consulting Group, Boston, http: //www.bcg.com/expertise_impact/publications/AllPublications.aspx?practiceArea=Outsourcing%2FBPO [data wglądu: 8.01.2019].

[5] R. Wolfe, *Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions*, „Journal of Management Studies" 1994, Vol. 31, Issue 3, https://onlinelibrary.wiley.com/doi/ abs/10.1111/j.1467-6486.1994.tb00624.x [data wglądu: 9.01.2019].

[6] M. Zastempowski, *Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2010, s. 56.

[7] M. Zajączkowski, *Podstawy innowacji i ochrony własności intelektualnej*, Wydawnictwo CONOMICUS, Szczecin 2003, s. 15.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

1) w ujęciu bardzo wąskim (*sensu stricto*) innowacje odnoszą się do wybranych zmian, które zachodzą w technice, w produktach, w metodach wytwarzania czy w organizacji procesu produkcyjnego;
2) w ujęciu szerokim (*sensu largo*) innowacje są traktowane jako synonim zmian w przedsiębiorstwie w ogóle.

Potocznie przyjmuje się, że innowacja to coś innego i nowszego od czegoś, co dotychczas było stosowane. Często pojęcie to kojarzy się z potrzebą wprowadzenia zmiany, by powstało coś lepszego.

Postęp technologiczny sprawia, że charakter i krajobraz innowacji zmienił się przez lata. Rośnie potrzeba w zakresie opracowania wskaźników i narzędzi pozwalających uchwycić te zmiany. W latach 80. i 90. XX wieku podjęto znaczące działania w celu opracowania modeli i koncepcji innowacji. Podczas gdy innowacje stawały się powszechnym terminem, wiele ówczesnych organizacji wciąż uważało je za nieuchwytne. Jednym z powodów mogło być to, że wiele z tego, co mówiło się o innowacjach, przyczyniało się do nieporozumień i było dość niezrozumiałe w środowisku gospodarczym. Badania nad innowacjami z początków XX wieku nie dawały bowiem jasnej i pełnej teorii innowacji[8]. W świecie nauki istniały co prawda pewne rozważania naukowe dotyczące określonych problemów, ale stanowiły one jedynie część zagadnień związanych z ogólną teorią innowacji. Problem ten dostrzegł P. Drucker, który podkreślał, że

> nie potrafimy jeszcze opracować teorii innowacji. Wiemy już jednak dostatecznie wiele, by móc stwierdzić, kiedy, gdzie i jak szuka się w systematyczny sposób okazji do innowacji oraz w jaki sposób ocenia się szanse ich powodzenia oraz ryzyko w przypadku niepowodzenia. Wiemy dostatecznie wiele, by opracować, choć jeszcze w zarysie, praktykę innowacji[9].

Literatura na temat innowacji jest zarówno obszerna, jak i różnorodna. Zalewski podkreśla, że obejmuje ona prace autorów, którzy pre-

[8] A. Pomykalski, *Innowacje*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2001, s. 12.
[9] P. Drucker, *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 43.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

zentują różne podejścia i mają inne doświadczenie zawodowe, przez co kształtują bogactwo definicji[10]. Warto jednak przytoczyć stanowisko J. A. Schumpetera, którego prace wywarły istotny wpływ na teorię innowacji. Duże znaczenie przypisuje on kombinacji zasobów i technologii, które uważa za podstawy nowych metod wytwarzania i nowych produktów[11]. Na gruncie nauk ekonomicznych sformułował on pięć przypadków, w których pojawiają się nowe kombinacje różnych elementów przyrodniczych i siły produkcyjnej człowieka, tj. innowacji. Wyróżnił on takie typy innowacji jak[12]:

1) wytworzenie nowego produktu lub wprowadzenie na rynek towarów o nowych właściwościach, tj. takich, z którymi klienci nie są jeszcze obeznani, lub nowego gatunku jakiegoś towaru;
2) wprowadzenie nowej metody produkcji, tj. takiej, która właściwie nie została jeszcze wypróbowana w danej gałęzi przemysłu, przy czym metoda ta może nie polegać na nowym wynalazku naukowym, a np. na nowym sprzedażowym sposobie postępowania z danym towarem;
3) otwarcie nowego rynku zbytu, tj. takiego, w którym określona gałąź przemysłu z danego kraju jeszcze nie była wprowadzana, nie zważając na to, czy dany rynek wcześniej istniał, czy też nie;
4) zdobycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów, bez względu na to, czy dane źródło już istniało, czy zostało dopiero stworzone;
5) przeprowadzenie nowej organizacji jakiegoś przemysłu, np. utworzenie monopolu lub jego likwidacja.

Innowacja w rozumowaniu J. A. Schumptera jest traktowana bardzo szeroko. Obejmuje ona nie tylko działania techniczne, lecz także przedsięwzięcia ekonomiczne, np. zdobycie nowych rynków, zmianę organizacji. Warto jednak zauważyć, że teoria Schumpetera powstała na początku XX wieku i nawiązywała do gospodarki kapitalistycznej,

---

[10] R. I. Zalewski, *Aktywność innowacyjna polskich województw w roku 2004*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw" 2007, nr 5, s. 22.

[11] J. Macias, *Innowacje w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw" 2008, nr 1, s. 35.

[12] J. A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 104.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

typowej dla tamtego okresu. Podstawowe znaczenie miały wówczas takie elementy, jak ziemia, kapitał czy produkcja. Informacja i wiedza były mniej istotne w funkcjonowaniu firm. Koniec XX wieku z kolei wprowadził zmiany w tym podejściu. Ważniejsze stały się takie czynniki, jak praca intelektualna, wiedza i informacja. Nawet obecnie decydują one o rozwoju danej organizacji, o jej pozycji konkurencyjnej. Współcześnie innowacje stanowią praktyczną realizację pomysłów, wiedzy lub odkryć, które są oparte zarówno na zdolnościach biznesowych, jak i pomysłowości.

Drucker definiuje innowacje jako „specyficzne narzędzie przedsiębiorców, środek, za pomocą którego wykorzystują zmiany jako okazję do innego biznesu lub innej służby”[13]. Koncepcja przechodzi od stanowczego, tradycyjnego podejścia do współtworzonego, bardziej spersonalizowanego poglądu na innowację, w której jednostka odgrywa główną rolę. M. J. Wheatley podkreśla z kolei wagę „informacji zebranych z nowych powiązań; z wglądów uzyskanych przez podróże do innych dyscyplin lub miejsc; z aktywnych, kolegialnych sieci i płynnych, otwartych granic”[14]. Podejście to uwypukla znaczenie, jakie ma różnorodność poznawcza w procesie twórczym, prowadzącym do innowacji. I. Nonaka i H. Takeuchi postrzegają innowacje jako proces biznesowy, w którym najbardziej pożądanym, a jednocześnie wymagającym elementem jest wiedza[15]. Zdaniem D. Chauvela innowacje są źródłem przewagi konkurencyjnej. Wspierają kulturę, która uwalnia kreatywny potencjał wśród pracowników i usprawnia zarządzanie zasobami wie-

---

[13] P. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Harper & Row Publishers, New York–Cambridge 1985, http://businessnowllc.com/downloads/%5BDrucker,%201985%5D%20Innovation%20and%20Entrepreneurship.pdf [data wglądu: 9.01.2019].

[14] M. Wheatley, D. Frieze, *Walk Out Walk On: A Learning Journey Into Communities Daring To Live The Future Now By*, „International Journal on World Peace”, Berrett-Koehler, San Francisco 2011, https://www.bkconnection.com/static/Walk_Out_Walk_On_EXCERPT.pdf [data wglądu: 9.01.2019].

[15] I. Nonaka, H. Takeuchi, *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, „Research Policy” 1997, Vol. 26, Issues 4–5, December, https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S004873339780234X [data wglądu: 09.01.2019].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

dzy[16]. Innowacja wynika z interakcji między jednostkami, właścicielami wiedzy; pochodzi z procesu wymiany wiedzy i rekombinacji i zależy od zdolności organizacji do wykorzystania zasobów wiedzy i poszukiwania nowych dróg[17].

Naukowcy specjalizujący się w innowacjach zwracają uwagę na kilka innych definicji funkcjonujących w literaturze dotyczącej innowacji. Przytacza się chociażby stanowisko M. Rogersa, który twierdzi, że innowacja to „wszystko, co spostrzegane jest przez ludzi jako nowe, niezależnie od obiektywnej nowości, danej idei czy rzeczy"[18], lub koncepcję Z. Ratajczaka, który innowację traktuje jako „wytwór (metoda, idea, rzecz) spostrzegany przez podmiot przyswojenia jako nowy, o którym informacja przekazywana jest za pośrednictwem określonych środków komunikacji"[19].

Psychologiczne podejście do definiowania innowacji prezentuje M. Brojak-Trzaskowska. Zgodnie z nim innowacja jest indywidualną pomysłowością, talentem, utożsamianym z kreatywnością, zdolnością do podejmowania ryzyka, twórczością, zdolnością uczenia się[20]. Podkreśla się tu rolę procesów poznawczych w tworzeniu innowacji. Według *Podręcznika Oslo* innowacja to

> wdrożenie nowego lub istotnie ulepszonego produktu (wyrobu, usługi) lub procesu, nowej metody organizacyjnej lub nowej metody marketingowej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem. Nowy lub istotnie ulepszony produkt zostaje wdrożony, gdy jest wprowadzony na rynek. Nowe procesy, metody organizacyjne

---

[16] D. Chauvel, *Toward a Sustainable Approach for Innovation in the Knowledge Society, dans JFBS ed, Sustainable Development and Innovation*, Chikura Publishing, Tokyo 2013, s. 12.

[17] C. Galunic, S. Rodan, *Recombination of resources in the Office: Knowledge, structure and potential for innovations Schumpeterian*, „Strategic Management Journal" 1998, Vol. 19, s. 1193–1201.

[18] M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York 1983, s. 45.

[19] Z. Ratajczak, *Człowiek w sytuacji innowacyjnej*, PWN, Warszawa 1980, s. 20.

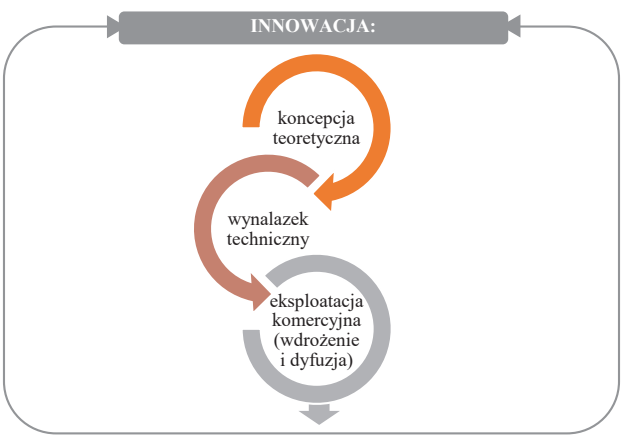
[20] M. Brojak-Trzaskowska, *Społeczno-kulturowe determinanty aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw*, www.instytut.info/IVkonf/referaty/Brojak.pdf [data wglądu: 9.01.2019].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

lub metody marketingowe zostają wdrożone, kiedy rozpoczyna się ich faktyczne wykorzystywanie w działalności przedsiębiorstwa[21].

W definiowaniu innowacji panują także dwa poglądy – innowacja jako rezultat i innowacja jako proces. W podejściu pierwszym innowacje są postrzegane jako wszelkie zmiany, które zachodzą na etapie produkcji. W konsekwencji prowadzą one do stworzenia nowych produktów. Ujęcie drugie podkreśla z kolei, że innowacja to wszelkie procesy twórczego myślenia, które dążą do użytkowania lepszych rozwiązań w technice, technologii, organizacji czy społeczeństwie[22]. Podobne stanowisko prezentuje Ph. Kotler, twierdząc, że innowacje odnoszą się do wszelkiego dobra, pomysłu lub usługi, które są odbierane przez kogoś jako nowe[23].

Innowacja jest utożsamiana z całym procesem, na który składają się wszelkie działania związane z kreowaniem pomysłu, stworzeniem wynalazku, a następnie z jego wdrożeniem jako nowego produktu lub procesu (rysunek 2.1)[24].



Rysunek 2.1. Innowacja jako proces

Źródło: A. Pomykalski, *Innowacje*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2001, s. 12.

[21] *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD, wyd. 3, Eurostat, 2005, s. 48.

[22] A. Pomykalski, op. cit., s. 13.

[23] Ph. Kotler, *Marketing – analiza, planowanie i wdrażanie*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 322.

[24] A. Pomykalski, op. cit., s. 13.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Pogląd ten podziela A. Pomykalski, uważający, że punktem wyjściowym do tworzenia innowacji jest koncepcja teoretyczna. Nowy pomysł nie jest jeszcze jednak innowacją czy wynalazkiem, a jedynie zbiorem wiedzy lub pewną ideą do ich tworzenia. Dopiero proces, który zmienia koncepcję, wiedzę w nowe usługi, produkty, procesy, staje się wynalazkiem. Fundamentalne znaczenie na tym etapie, czyli przekształceniu wiedzy w wynalazek, ma nauka i technologia. Moment, w którym następuje dyfuzja i wdrożenie nowego produkty, to z kolei etap eksploatacji komercyjnej. Takie definiowanie innowacji pozwala twierdzić, że innowacja jest wynikiem procesów technologicznych, ekonomicznych, prawnych, społecznych, kulturowych i organizacyjnych, których przebieg można modyfikować[25]. P. Drucker podziela ten pogląd, sądząc, że innowacja to nie tylko proces techniczny, to także wymiar ekonomiczno-społeczny, gdyż termin „innowacja" odnosi się do nauki czy techniki, ale obejmuje także zachowania ludzi odgrywających różne role, takie jak: producenci, naukowcy, konsumenci czy też zwykli obywatele[26].

Obecnie rozwój wiedzy, nauki i technologii dąży do wzrastającej złożoności. Skutkuje to tym, że wprowadzane innowacje są coraz bardziej złożone, a tym samym trudniejsze do zdefiniowania. Zgodnie z podejściem P. Druckera i A. Pomykalskiego są one wielowymiarowym i złożonym procesem, w który zaangażowane są różne dziedziny nauki i technologie. T. Sierotowicz twierdzi, że z jednej strony pojedyncza innowacja wywiera wpływ na różne gałęzie gospodarki, a z drugiej strony zastosowanie wielu dziedzin wiedzy i technik w jednej innowacji wzrasta[27]. Na rysunku 2.2 zaprezentowano różne wymiary innowacji, zaczynając od tych, które dotyczą udoskonalenia produktu („tradycyjne" definiowanie innowacji), poprzez wprowadzenie nowego rozwiązania na rynku krajowym, aż do innowacji radykalnej (wielowymiarowej i złożonej) – nowego rozwiązania dla gospodarki światowej.

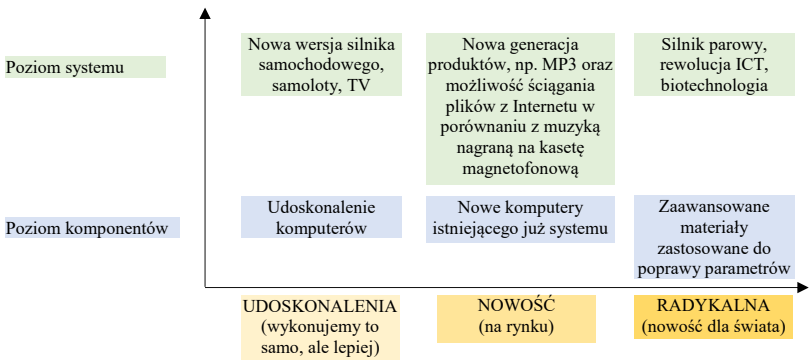
---

[25] Ibidem, s. 14.

[26] Ph. Drucker, *Innowacje…*, s. 42.

[27] T. Sierotowicz, *Innowacja rynkowa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw" 2007, nr 12, s. 34.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313


Poziom systemu
Poziom komponentów
Nowa wersja silnika samochodowego, samoloty, TV
Nowa generacja produktów, np. MP3 oraz możliwość ściągania plików z Internetu w porównaniu z muzyką nagraną na kasetę magnetofonową
Silnik parowy, rewolucja ICT, biotechnologia
Udoskonalenie komputerów
Nowe komputery istniejącego już systemu
Zaawansowane materiały zastosowane do poprawy parametrów
UDOSKONALENIA (wykonujemy to samo, ale lepiej)
NOWOŚĆ (na rynku)
RADYKALNA (nowość dla świata)

Rysunek 2.2. Wymiary innowacji

Źródło: T. Sierotowicz, *Innowacja rynkowa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw" 2007, nr 12, s. 34.

Współczesne przedsiębiorstwa dążą do tego, aby stać się lub pozostać innowacyjnymi w coraz to bardziej złożonym otoczeniu rynkowym[28]. W tym celu opracowują nowe podejścia i narzędzia, które umożliwiają połączenie wielu aspektów ekosystemu innowacji. Nowe modele biznesowe wskazują, że współczesne organizacje powinny tworzyć, integrować i rozwijać wiedzę w procesie innowacji nie tylko w wewnętrznych strukturach, lecz także we współpracy ze środowiskiem zewnętrznym[29]. W dzisiejszych czasach wiedza jako źródło przewagi konkurencyjnej stała się rozproszona i dostępna w nowych formach technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT), w tym w mediach społecznościowych. W takich warunkach współpraca firm z otoczeniem wymaga zrozumienia specyfiki mediów społecznościowych zarówno w kontekście organizacji, jak i interakcji z procesem innowacji[30]. W związku z tym coraz większa liczba naukowców i praktyków

[28] M. M. Crossan, M. Apaydin, *A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature*, „Journal of Management Studies" 2010, Vol. 47, Issue 6, September, s. 1176.

[29] P. Ritala, P. Hurmelinna-Laukkanen, *Incremental and radical innovation in coopetition – the role of absorptive capacity and appropriability*, „Journal of Product Innovation Management" 2013, Vol. 30, Issue 1, January, s. 156.

[30] A. Papa, G. Santoro, L. Tirabeni, F. Monge, *Social media as tool for facilitating knowledge creation and innovation in small and medium enterprises*, „Baltic Journal of Management" 2018, Vol. 13, Issue 3, 2 July, s. 335.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

biznesu zwraca uwagę na rolę mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji, w przepływie wiedzy zarówno w strukturach organizacji, jak i poza nią.

2.2. Typologia innowacji

W literaturze występuje wiele typologii innowacji, jednak najczęściej cytowaną jest klasyfikacja według *Podręcznika Oslo* opracowanego przez OECD i Eurostat[31]. Innowacje są postrzegane jako ewoluujący proces, w którym nowe lub znacząco ulepszone produkty lub procesy zastępują dotychczasowe. Dlatego to teoretyczne podejście wyróżnia cztery typy innowacji, są to:

1) innowacje w obrębie produktu (innowacje produktowe);
2) innowacje w obrębie procesów (innowacje procesowe);
3) innowacje organizacyjne;
4) innowacje marketingowe.

Innowacje w obrębie produktu odnoszą się do zmian w zakresie produktów i usług. Mowa tu nie tylko o stworzeniu całkowicie nowego wyrobu lub usługi, lecz także o wdrażaniu znaczących udoskonaleń w dotychczasowych wyrobach lub usługach. Innowacje w obrębie procesów polegają natomiast na modyfikacji sposobu dostarczania produktu lub metody produkcji. Innowacje organizacyjne z kolei to wprowadzenie zmian w dotychczasowych metodach organizacyjnych firmy. Zmiany mogą dotyczyć przyjętych w firmie zasad działania, zasad w relacjach firmy z otoczeniem czy zasad organizacji miejsca pracy. Innowacje marketingowe natomiast opierają się na nowych metodach marketingowych. Zalicza się do nich zmiany w konstrukcji/projekcie produktu, w promocji i dystrybucji, w opakowaniu czy zmiany w metodach kształtowania cen usług i wyrobów[32]. Szczegółowy opis poszczególnych rodzajów innowacji opisano w dalszej części pracy.

[31] *Podręcznik Oslo…*, s. 20.
[32] Ibidem.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

2.2.1. Innowacje w obrębie produktu

Za innowacje w obrębie produktu (innowacje produktowe) uznaje się „opracowanie nowego zastosowania dla produktu przy jedynie niewielkich zmianach w jego specyfice technicznej”[33]. Zmiany w ramach innowacji produktowych dotyczą zatem funkcji, jakie wyrób lub usługa dostarcza klientom. Zalicza się do nich zarówno stworzenie zupełnie nowych produktów, jak i udoskonalenie tych obecnie stosowanych. W literaturze zamiennie używa się pojęcia innowacji produktowych i innowacji w obrębie produktu, stąd w niniejszej pracy posłużono się również owymi dwoma terminami.

W literaturze występuje kilka definicji odnoszących się do innowacji produktowych. Pierwsza z nich głosi, że jest to wdrożenie wyrobu lub usługi, które są nowe[34] bądź też znacząco udoskonalone w porównaniu ze swoimi cechami i zastosowaniami. Mowa tu o istotnych usprawnieniach[35] pod względem technicznym, materiałów i komponentów czy też łatwości obsługi, wbudowanego oprogramowania bądź innych cech funkcjonalnych. Wszystkie te zmiany prowadzą do tego, by firma była w stanie lepiej zaspokoić potrzeby klientów. Innowacje w obrębie produktu odnoszą się zatem do zmian sposobu, w jaki dany produkt lub usługa oddziałuje na klienta[36]. Przykładem jest wprowadzenie „oddychających tkanin”. W tym przypadku zmiany polegały na zastosowaniu nowych materiałów, które poprawiły działanie istniejącego produktu (tj. odzieży).

---

[33] Ibidem, s. 51.

[34] „Nowe produkty” to usługi lub wyroby znacząco różniące się przeznaczeniem lub cechami od dotychczasowych produktów oferowanych przez firmę, szerzej w: ibidem. Nowy produkt to także każda nowa forma produktu, która została wykreowana jako określona grupa cech funkcjonalnych, psychologicznych i społecznych, wdrożona na rynek. Konieczne jest, aby „nowy produkt był postrzegany przez konsumenta z punktu widzenia użyteczności, jaką otrzymuje odbiorca” (szerzej w: M. Haffer, *Determinanty strategii nowego produktu polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 1998, s. 28).

[35] „Znaczące udoskonalenia” istniejących produktów odnoszą się do zmian komponentów, materiałów lub innych cech, które mają zapewnić lepsze działanie tego produktu, szerzej w: *Podręcznik Oslo…*, s. 51.

[36] J. Bogdanienko (red.), *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2004, s. 17.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Ogólne podejście do definiowania innowacji produktowych prezentują R. S. Jonash i T. Sommerlatte, głoszący, że innowacja produktowa odnosi się do zmian, które dają przewagę konkurencyjną[37]. Według J. Tidda, J. Bessanta i K. Pavitta innowacje te są z kolei związane ze zmianami w produktach lub usługach świadczonych przez organizację[38]. Natomiast M. Haffer do innowacji produktowych zalicza[39]:

– bezwzględnie (absolutnie) nowe produkty,
– zmodernizowane produkty wcześniej wytwarzane,
– zmodyfikowane technologicznie produkty wcześniej wytwarzane,
– nowe produkty będące imitacją produktów konkurentów,
– opatentowane wynalazki.

Można zatem stwierdzić, że innowacja produktowa odnosi się do ofert rynkowych, takich jak nowe usługi czy nowe produkty. W literaturze wymienia się również klasyfikację innowacji produktowych, do których zalicza się[40]:

1) redukcję kosztów;
2) ulepszenie produktu;
3) rozszerzenie asortymentu;
4) nowe rynki;
5) nowe zastosowania;

---

[37] R. S. Jonash, T. Sommerlatte, *The innovation premium: How next generation companies are achieving peak performance and profitability*, 1999, https://container.stanford.edu/v1l3i4iztvos/17-mr-sheldon-kling-1/read-9780738203607-the-innovation-premium-how-next-generation-compa-1.pdf [data wglądu: 12.01.2019].

[38] J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt, *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*, 3rd ed., John Wiley & Sons, Chichester 2005, https://www.researchgate.net/publication/228315617_Managing_Innovation_Integrating_Technological_Market_And_Organizational_Change [data wglądu: 12.01.2019].

[39] M. Haffer, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw*, [w:] M. Haffer, R. Haffer (red.), op. cit., s. 77.

[40] R. P. Jayani Rajapathirana, Y. Hui, *Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance*, „Journal of Innovation & Knowledge" 2018, Vol. 3, Issue 1, https://www-1sciencedirect-1com-1mfv52wgl01cb.han.utp.edu.pl/science/article/pii/S2444569X17300409#! [data wglądu: 12.01.2019].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

6) wejście na nowe kategorie;
7) nowe produkty na skalę światową.

Redukcja kosztów (ang. *cost reductions*) stanowi zmianę ceny produktu. Celem obniżki cen jest odróżnienie produktu od wyrobów konkurencji. Na przykład w 2010 roku firma Nintendo celowo obniżyła cenę jednego ze swoich produktów (gra interaktywna *Wii*), aby był on bardziej osiągalny dla klientów. W ten sposób firma nie tylko zwiększyła swoje udziały w sektorze gier wideo, lecz także przyciągnęła uwagę mediów[41].

Ulepszenie produktu (ang. *product improvements*) poprawia formę lub funkcję produktu czy usługi. Działanie to prowadzi do zastąpienia dotychczasowego produktu nowym. Ulepszenia często są przedstawiane klientom jako coś „nowego" lub „lepszego". Na przykład nowy proszek do prania jest teraz lepszy niż wcześniej. Udoskonalenia produktu dotyczą także zmiany opakowania czy też innych cech estetycznych wyrobu.

Rozszerzenie asortymentu (ang. *line extensions*) odnosi się do opracowania nowych funkcji produktów lub usług, które zapewnią unikatowe korzyści, których poprzedni produkt nie miał. Różnicą pomiędzy ulepszeniem produktu a rozszerzeniem asortymentu jest to, że w przypadku tego drugiego zabiegu po wprowadzeniu nowych funkcji wcześniejszy produkt może być nadal dostępny dla klientów. Przykładem jest dodanie do oferty obok oryginalnej pasty do zębów pasty walczącej z próchnicą, takiej jak pasta żelowa, czy pasty do zębów usuwającej kamień nazębny i wybielającej pasty do zębów.

Nowe rynki (ang. *new markets*) to termin używany, gdy mowa o wprowadzeniu produktu na nowe rynki z minimalnymi jego zmianami, np. tekst na opakowaniu w innym języku. Przykładem jest firma Bristol Myers Squibb będąca globalnym producentem produktów farmaceutycznych. W 2005 roku ogłosiła ona, że lek przeciw zapaleniu wątroby typu B zostanie wprowadzony na nowy rynek – Chiny. Lek był

[41] J. Pepitone, *Nintendo slashes Wii price by 20%. CNN Money*, http://money.cnn.com/2009/09/24/technology/nintendo_wii_price_cut/index.htm?postversion=2009092407 [data wglądu: 12.01.2019].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

już popularny i skuteczny w USA, więc jego skład pozostał taki sam. Jednak ulotka musiała zostać przetłumaczona na język chiński i dostarczyć niezbędnych informacji zgodnych z przepisami rządowymi Chin[42].

Nowe zastosowania (ang. *new uses*) polegają na tym, że dotychczasowe produkty w ogóle nie ulegają zmianom, a jedynie są inaczej wykorzystywane. Klasycznym przykładem jest soda oczyszczona firmy Arm & Hammer. Pierwotnie używana jako produkt do pieczenia, została użyta jako odświeżacz do lodówek.

Wejście w nowe kategorie (ang. *new category entires*) oznacza, że produkty, które są nowe dla firmy, nie są nowe dla konsumenta w danej kategorii. Przykładem jest wejście firmy Apple do branży zegarków z Apple Watch[43].

Nowe produkty na skalę światową (ang. *new-to-the-world products*) to produkty, które wcześniej nie istniały. Są one uznawane za innowacje radykalne. Przykładem jest wprowadzenie nowego leku zwalczającego dolegliwości, o których wcześniej nie wspominano. Firma Novartis w 2015 roku wprowadziła lek Cosentyx w leczeniu osób cierpiących na umiarkowaną i ciężką łuszczycę plackowatą[44]. Był to pierwszy preparat przeciwko tej chorobie. Innym przykładem jest firma Domino, która jako pierwsza zaczęła dostarczać pizzę z wykorzystaniem drona. Doszło do tego w Nowej Zelandii w 2016 roku[45].

Innowacje produktowe odnoszą się m.in. do nowych produktów. Określenie to jest jednak niejednoznaczne. Mieści ono w sobie różne

---

[42] Bristol-Myers Squibb, *China FDA approves country's first all-oral regimen for chronic hepatitis C, Daklinza® (daclatasvir) in combination with Sunvepra® (asunaprevir)*, https://news.bms.com/press-release/bms/china-fda-approves-countrys-first-all-oral-regimen-chronic-hepatitis-c-daklinza-da [data wglądu: 12.01.2019].

[43] D. Olenick, *Why the Apple watch launch is one for the history books*, Forbes, https://www.forbes.com/sites/dougolenick/2015/04/24/apple-watch-launch-is-one-for-the-history-books/#58a37b0b37f2 [data wglądu: 12.01.2019].

[44] *Novartis announces FDA approval for first IL-17A antagonist Cosentyx(TM) (secukinumab) for moderate-to-severe plaque psoriasis patients*, https://www.novartis.com/news/media-releases/novartis-announces-fda-approval-first-il-17a-antagonist-cosentyxtm-secukinumab [data wglądu: 12.01.2019].

[45] D. Reid, *Domino's delivers world's first ever pizza by drone*, CNBC, http://www.cnbc.com/2016/11/16/dominos-has-delivered-the-worlds-first-ever-pizza-by-drone-to-a-new-zealand-couple.html [data wglądu: 12.01.2019].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

treści, które zależą od punktu odniesienia. Za nowy produkt można uznać efekt pewnych działań projektowych i produkcyjnych, który jest przeznaczony dla klienta. W literaturze określenie to jest różnie definiowane, według odmiennych wymiarów, np. stopnia zaspokojenia potrzeb klientów czy stopnia nowości. Ph. Kotler zaproponował następujący podział ze względu na stopień nowości[46]:

1) produkty nowe na świecie, czyli nowe produkty, które tworzą nowy rynek;
2) nowe linie produktu, czyli nowe produkty, które pozwalają firmie wejść po raz pierwszy na istniejące już rynki;
3) produkty dodatkowe, czyli nowe produkty, które uzupełniają dotychczasowe linie produktów firmy;
4) udoskonalenia dotychczasowych produktów, czyli nowe produkty, które mają lepsze działanie lub większą wartość postrzeganą, wchodzące na miejsce starych produktów;
5) produkty repozycjonowane, czyli istniejące produkty, które są kierowane na nowe rynki lub segmenty rynku;
6) produkty redukujące koszty, czyli nowe produkty, które pełnią podobne funkcje do tych obecnych, ale przy niższych kosztach.

Innowacje produktowe mają zasadnicze znaczenie dla organizacji, ponieważ współczesny rynek wymaga tworzenia nowych produktów. W dobie ciągłych zmian nowe produkty są coraz bardziej pożądane przez klientów. Zmieniają się zachowania nabywcze konsumentów, pojawiają się nowe style życia, a obecne oferty produktowe tracą na popularności. W dzisiejszych czasach klienci chcą, by dany produkt był dostępny w określonym miejscu i w określonym czasie. Szybkość dostarczenia produktu jak nigdy wcześniej zyskała na znaczeniu. Skutkuje to skróceniem cyklu życia produktu i wymuszeniem na przedsiębiorstwach ciągłego wprowadzania innowacji. Wdrażanie innowacji produktowych to warunek rozwoju współczesnych firm, które są zmuszone działać w wymagającym, ale i nasyconym rynku.

Rozwój rynku i technologii to nie tylko wyzwanie, lecz także szansa dla przedsiębiorstw. Media społecznościowe zachęcają bowiem

[46] Ph. Kotler, op. cit., s. 292.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

klientów do dzielenia się wiedzą i pomysłami na ulepszenie produktów firmy lub stworzenie zupełnie nowych. Firmy mogą współpracować z klientami i przenosić na nich część zadań, których do tej pory nie były w stanie wykonać we własnych strukturach (tzw. crowdsourcing). Wykorzystane we właściwy sposób media społecznościowe pozwalają organizacjom zacieśnić relacje z otoczeniem, dotrzeć do nowych segmentów rynkowych, generować pomysły na innowacje produktowe oraz monitorować zachowania i trendy klientów.

Współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej wykorzystują wiedzę e-klientów do opracowania innowacji produktowych poprzez angażowanie ich w działania współtworzące produkt. Dzięki temu klienci stają się aktywnymi uczestnikami nie tylko budowania relacji, lecz także tworzenia wartości produktu. Klienci są obecnie współtwórcami produktu, a wymiana treści poprzez media społecznościowe pozwala firmom lepiej dopasować ofertę do potrzeb i oczekiwań rynku. Rozwój mediów społecznościowych zmienia rolę klientów w działaniach firm. W Internecie bowiem konsumenci są z jednej strony odbiorcami, z drugiej twórcami produktów.

2.2.2. Innowacje w obrębie procesów

Zmienne otoczenie rynkowe, w którym funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa, zmusza kadrę kierowniczą i pracowników do rozpoczęcia działań mających na celu przetrwanie i podjęcie walki o budowanie trwałej pozycji konkurencyjnej. Jednym z rozwiązań są innowacje procesowe, które umożliwiają firmie osiągnięcie założonych celów. K. Poznańska podkreśla, że innowacje procesowe (zwane innowacjami w obrębie procesów) są wdrażane po to, aby wytwarzać nowe produkty, podnosić sprawność lub efektywność tego procesu[47]. Na rolę innowacji procesowych w budowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa zwraca z kolei uwagę J. Copper. Twierdzi on bowiem,

[47] K. Poznańska, *Innowacyjność jako czynnik determinujący wzrost konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, materiały konferencji naukowej „Przedsiębiorstwo na przełomie wieków", Toruń 2001.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

że są one znaczącym źródłem generowania przewagi konkurencyjnej przez firmę[48].

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele definicji innowacji procesowych. Stosunkowa większość z nich zawęża się do zastosowania tych innowacji jedynie do procesów produkcyjnych. Zastanawiający jest jednak fakt, czy innowacje procesowe mogą wpływać również na inne procesy przedsiębiorstwa (nie tylko procesy produkcyjne). Interesujące podejście do klasyfikacji definicji innowacji procesowych prezentuje J. Sadkowska, która podejmuje próbę określenia innych obszarów przedsiębiorstwa, w których innowacje mogą być wdrażane. Wyróżnia ona trzy sposoby ich definiowania, takie jak: definiowanie przez obszar, definiowanie przez cel i definiowanie przez cechy podmiotu wdrażającego[49] (tabela 2.1).

Tabela 2.1. Grupy definicji pojęcia „innowacje procesowe"

SPOSÓB DEFINIOWANIA, ISTOTA DEFINICJI	AUTORZY REPREZENTUJĄCY DANĄ GRUPĘ
Grupa I. Definiowanie przez obszar Definicje, które przypisują innowacje procesowe do wyszczególnionego obszaru działania przedsiębiorstwa, w którym są one wykorzystywane.	F. Damanpour, S. Gopalakrishnan R. Griffin, J. Copper, P. Bierly, E. Kessler A. Pomykalski, J. Penc
Grupa II. Definiowanie przez cel Definicje, które opisują innowacje procesowe przez określenie celu ich wdrażania.	A. Johne, J. Utterback, S. Gopalakrishnan P. Bierly, E. Kessler, J. Copper
Grupa III. Definiowanie przez cechy podmiotu wdrażającego Definicje, które opisują innowacje procesowe przez scharakteryzowanie podmiotu, który je wdraża.	E. Martinez-Ros

Źródło: J. Sadkowska, *Innowacje procesowe w przedsiębiorstwie – wpływ wdrożenia na środowisko naturalne*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania", Sopot 2004, s. 200.

Sadkowska podkreśla, że w literaturze przedmiotu występują rozbieżności co do wskazania obszaru, którego dotyczy wdrożona inno-

[48] J. Copper, *A multidimensional approach to the adoption of innovation*, „Management Decision" 1998, No. 36, s. 23.

[49] J. Sadkowska, *Innowacje procesowe w przedsiębiorstwie – wpływ wdrożenia na środowisko naturalne*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania", Sopot 2004, s. 200.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

wacja procesowa. Funkcjonują bowiem definicje, które zawężają wykorzystanie innowacji procesowych jedynie do sfery produkcji[50]. Istnieją jednak i takie definicje, które opisują innowacje procesowe jako wszystkie elementy występujące miedzy czynnikami wejścia i czynnikami wyjścia. Można zatem przyjąć, że określenie obszarów innowacji procesowych dotyczy dwóch segmentów: pierwsze – zawężone produkcyjnie, drugie – uniwersalne procesowe[51]. Pierwsze odnoszą się jedynie do procesu wytwarzania, drugie z kolei – do innych sfer działania firmy, takich jak: zaopatrzenie, zarządzanie zasobami ludzkimi, rozwijanie technologii czy infrastruktura przedsiębiorstwa.

Podobne rozbieżności można zaobserwować również w samym sposobie definiowania innowacji procesowych. Występują bowiem dwa podejścia ich opisywania. Pierwsze z nich dotyczy tych definicji, które charakteryzują innowacje procesowe jako zupełnie, całkowicie nowe rozwiązania w obrębie procesu produkcyjnego, które są wdrażane w firmie pierwszy raz[52]. Autorami takiego ujęcia są m.in. F. Damanpour, J. Penc, S. Gopalakrishnan. Drugie podejście odnosi się do rozumienia innowacji procesowych nie tyle jako elementu zupełnie nowego, ile jako zmian, które zachodzą w sposobie wytwarzania wyrobu lub usługi. Do grupy autorów reprezentujących takie spojrzenie można zaliczyć R. Griffina i J. Coppera.

Wspomniane elementy zmiany i nowości występują w wielu definicjach innowacji procesowy i często są one ze sobą łączone. Jako przykład można podać definicję A. Pomykalskiego. Według niego innowacje procesowe to wdrożenie nowych lub znacząco udoskonalonych metod produkcji lub dostarczania produktów. W tej definicji można zaobserwować połączenie elementu nowości z elementem zmiany, co oddaje istotę poruszanego podejścia. Jednocześnie jest ona odmienna w stosunku do definicji, w których innowacje procesowe w sposób jednoznaczny odnoszą się albo do nowości, albo do zmiany.

---

[50] Ibidem, s. 201.

[51] Ibidem.

[52] R. Manganelli, M. Klein, *Reengineering*, PWE, Warszawa 1998, s. 26.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Kompleksowe podejście do definiowania innowacji procesowych zostało przedstawione w *Podręczniku Oslo*. Zgodnie z nim innowacje w obrębie procesów, zwane także innowacjami procesowymi, dotyczą wprowadzenia nowej lub znacząco udoskonalonej metody produkcji lub dostawy[53]. Zalicza się do nich modyfikacje technologii, oprogramowania lub urządzeń. Firmy, wprowadzając innowacje procesowe, mogą obniżyć koszty jednostkowe produkcji, podnieść produkcję, jakość lub dostarczyć nowe lub znacząco udoskonalone produkty. Podkreśla się, że innowacje procesowe[54] są związane ze zmianami metod i procesu produkcji w taki sposób, aby osiągnąć większą wydajność, szybsze przetwarzanie, większą przepustowość, przy jednoczesnym obniżeniu kosztów.

Do innowacji w obrębie procesów można zaliczyć także[55]:

1) zmiany metod dostawy (odnoszące się do logistyki firmy i obejmujące urządzenia, techniki i oprogramowanie, które są wykorzystywane do pozyskiwania środków produkcji, dostarczania wyrobów gotowych czy alokowania zasobów);
2) nowe lub znacząco udoskonalone metody tworzenia i świadczenia usług (polegające na wprowadzeniu zmian w zakresie oprogramowania i sprzętu, który jest wykorzystywany w firmach

---

[53] *Podręcznik Oslo…*, s. 52.

[54] Przykładem innowacji procesowej jest stworzenie przez firmę Acoa procesu produkcyjnego, dzięki któremu aluminium jest o 40% bardziej podatne na formowanie niż tradycyjne aluminium samochodowe. Nowy typ aluminium został wykorzystany w wielu komponentach Forda F-150 z 2016 roku, dzięki czemu Ford stał się pierwszym producentem samochodów, który wykorzystał komercyjnie dostępne aluminium samochodowe, szerzej w: Alcoa, Ford, *Alcoa collaborate on more formable and design-friendly next-generation aluminum alloys*, http://news.alcoa.com/press-release/ford-alcoa-collaborate-more-formable-and-design-friendly-next-generation-aluminum [data wglądu: 12.01.2019].

Innym przykładem innowacji w obrębie procesów jest proces opisany w komunikacie Security and Exchange Commission, który pozwala firmom na składanie dokumentów ze wstępnymi ofertami publicznymi w sposób poufny. Nowy proces „zapewnia pożądaną elastyczność dostępu do rynków publicznych i przyspiesza początkowy etap rozpatrywania ofert publicznych", szerzej w: P. Diamond, *SEC's new confidential filing policy to spur IPOs, lawyers say. Bloomberg BNA*, https://www.bna.com/secs-new-confidential-n73014461233/ [data wglądu: 12.01.2019].

[55] *Podręcznik Oslo…*, s. 52.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

usługowych, bądź na wprowadzeniu zmian w zakresie technik i/lub procedur wykorzystywanych do świadczenia usług);
3) nowe lub znacząco udoskonalone techniki, oprogramowanie, urządzenia działalności pomocniczej przedsiębiorstwa, takiej jak księgowość czy informatyka.

2.2.3. Innowacje organizacyjne

Zastosowanie nowej metody organizacyjnej, która nie była dotychczas wykorzystywana w organizacji i która jest rezultatem strategicznych działań podejmowanych przez kierownictwo, jest określane mianem innowacji organizacyjnej. Wdrożenie nowej metody organizacyjnej może odnosić się zarówno do zasad działania przyjętych przez firmę, do utrzymywanych stosunków firmy z otoczeniem, jak i do organizacji miejsca pracy[56]. Z definicji tej wynika, że występują trzy podstawowe kategorie innowacji organizacyjnych, są to:

1) innowacje organizacyjne dotyczące ogólnej organizacji firmy (w zakresie przyjętych przez firmę zasad działania);
2) innowacje organizacyjne dotyczące relacji z otoczeniem;
3) innowacje organizacyjne dotyczące organizacji miejsca pracy.

Pierwsze z nich to wdrożenie nowych metod organizowania działań rutynowych i procedur regulujących pracę firmy[57]. Przykładem jest opracowanie nowych metod uczenia się i rozpowszechniania wiedzy w strukturze firmy, wprowadzenie po raz pierwszy systemów zarządzania dostawami lub produkcją, takich jak np. *lean production*.

Drugie, czyli innowacje w zakresie stosunków z otoczeniem to wdrożenie nowych sposobów budowania relacji z innymi firmami lub organizacjami publicznymi. Przykładem jest nowego typu współpraca z klientami czy placówkami badawczymi.

Trzecie, czyli innowacje organizacyjne w zakresie organizacji miejsca pracy to wdrożenie nowych metod podziału uprawnień i działań

[56] Ibidem, s. 54.
[57] Ibidem, s. 55.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

wśród pracowników. To także wykorzystanie nowych sposobów strukturyzacji działań, np. integracji różnych zadań. Przykładem innowacji w organizacji miejsca pracy jest wprowadzenie nowego modelu organizacyjnego, który zapewni autonomię podejmowanych decyzji[58] i zachęci pracowników do zgłaszania pomysłów[59].

Szczegółowe i interesujące podejście klasyfikacyjne, które może być użyte w kontekście innowacji organizacyjnych, prezentuje J. Czekaj (tabela 2.2)[60]. Dokonuje on podziału innowacji z uwagi na zakres przedmiotowy doskonalenia systemu zarządzania pod kątem organizatoryki[61]. S. Lachiewicz zauważa, że w powyższej klasyfikacji dominują innowacje o cechach wewnątrzorganizacyjnych, szczególnie te odnoszące się do zasobów ludzkich. Równie ważne są innowacje w zakresie budowania relacji zewnętrznych, z otoczeniem firmy. Akcentuje to podejście, w którym odchodzi się od autonomicznego działania przedsiębiorstwa, zamkniętego na otoczenie rynkowe. Współczesne przedsiębiorstwa bowiem to organizacje otwarte, które budują elastyczne relacje z otoczeniem[62].

---

[58] Ibidem.

[59] W 2014 roku firma LEGO wdrożyła nową koncepcję biura, która skłaniała pracowników do współpracy i spotkań, po to aby tworzyć nowe pomysły na rozwiązanie problemów firmy. Koncepcja biura była dostosowana do nowych sposobów działania firmy i opierała się na koncepcji zwanej pracą zorientowaną na działania. Tworzona w ten sposób współpraca opierała się na działaniach międzyorganizacyjnych i skutkowała większą efektywnością, a przede wszystkim wykorzystaniem ich potencjału intelektualnego. Firma w ten sposób dąży do wprowadzenia takiej kultury biurowej, takiego środowiska pracy, które umożliwi pracownikom uczenie się od siebie nawzajem, a tym samym pozwoli myśleć holistycznie, co przełoży się na podejmowanie lepszych decyzji strategicznych, szerzej w: LEGO, *Lego Group innovates daily work in London office*, https://www.lego.com/en-us/aboutus/news-room/2014/november/legogroupinnovatesdailyworkinlondonoffice [data wglądu: 7.02.2019].

[60] S. Lachiewicz, *Innowacje organizacyjne w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Studia Ekonomiczne", nr 183, cz. 1: *Innowacyjność współczesnych organizacji. Cz. 1, Koncepcje i modele*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014, s. 154.

[61] Ibidem.

[62] F. M. Santos, K. M. Eisenhard, *Organizational Boundaries and Theories of Organization*, „Organization Science" 2005, Vol. 16, No. 7, s. 491.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Tabela 2.2. Przykłady innowacji organizacyjnych w przedsiębiorstwach

Kategorie innowacji	Zasobowe obszary zarządzania	
	Zasoby ludzkie	**Zasoby informacyjne**
Statyczne (strukturalne)	zakresy czynności profile kompetencyjne stanowisk pracy taryfikatory kwalifikacyjne systemy rekrutacji i selekcji kadr system organizacji czasu pracy formy zatrudnienia system ocen pracowniczych system płac	potrzeby informacyjne zasoby informacyjne nośniki informacji układ informacyjny struktura teleinformatyczna
Dynamiczne (procesowe)	podział pracy rozmieszczenie zadań, uprawnień i odpowiedzialności etatyzacja taryfikacja pracy procesy rozwoju zawodowego procedury awansu stanowiskowego i płacowego	procesy informacyjne procesy komunikacyjne więzi informacyjno-komunikacyjne sieci informacyjno-komunikacyjne

Źródło: S. Lachiewicz, *Innowacje organizacyjne w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Studia Ekonomiczne", nr 183, cz. 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014, s. 154.

Celem innowacji organizacji wdrażanych przez firmy jest zmniejszenie kosztów administracyjnych i transakcyjnych, wzrost stopnia zadowolenia pracowników z miejsca pracy (co przekłada się na zwiększoną efektywność), pozyskanie niematerialnych zasobów firmy (np. kapitału intelektualnego pracowników) oraz zmniejszenie kosztów dostaw. Innowacje organizacyjne spośród innych zmian zachodzących w organizacji wyróżnia fakt, że wprowadzona nowa metoda organizacyjna została wykorzystana przez firmę po raz pierwszy i stanowi rezultat decyzji strategicznych podejmowanych przez kierownictwo.

Innowacje organizacyjne odgrywają zatem ważną rolę w działaniach przedsiębiorstw. Stanowią one bowiem – podobnie jak innowacje produktowe, procesowe i marketingowe – ważne źródło wzrostu efektywności firmy. Nie wymagają przy tym znacznych nakładów finansowych, a skutki ich wdrożenia są widoczne dość szybko.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

2.2.4. Innowacje marketingowe

Innowacje marketingowe to „wprowadzenie nowej metody marketingowej wiążącej się ze znaczącymi zmianami w projekcie/konstrukcji produktu lub w opakowaniu, dystrybucji, promocji lub strategii cenowej”[63]. Przez zmianę w projekcie/konstrukcji rozumie się wszelkie zmiany wyglądu i formy produktu, które nie wpływają na jego cechy funkcjonalne lub użytkowe. Zalicza się do nich także przeprojektowanie opakowania produktu[64]. W odniesieniu do żywności modyfikacje te mogą polegać również na zmianie ich smaku. Nowe metody marketingowe dotyczące dystrybucji produktów opierają się z kolei głównie na wdrożeniu nowych kanałów sprzedaży w firmie, z wyłączeniem metod logistycznych, takich jak magazynowanie, transport czy przeładunek[65]. Innowacje marketingowe w zakresie dystrybucji produktów to także nowe sposoby ekspozycji produktów. Natomiast zmiany w zakresie promocji produktów to zastosowanie nowych środków promowania wyrobów lub usług. Jako przykłady takich zmian wymienia się posłużenie się po raz pierwszy znacząco odmiennymi mediami/nośnikami lub technikami, nowym systemem personalizowania informacji, a także brandingiem. Ta ostatnia zmiana – branding – polega na stworzeniu zupełnie nowego symbolu danej marki, po to aby wypromować firmę na nowym rynku lub nadać nowy wizerunek danemu produktowi[66]. Modyfikacje w kształtowaniu cen to z kolei wprowadzenie całkowicie nowych strategii cenowych w sprzedaży produktów. Może to być wykorzystanie nowego sposobu korekty cen produktów w zależności od zgłoszonego zapotrzebowania czy możliwość wyboru przez klientów

[63] *Podręcznik Oslo…*, s. 53.

[64] Wykorzystanie zupełnie nowej butelki z balsamem do ciała stanowi przykład innowacji marketingowej w zakresie opakowania. Zmiana ta ma na celu wyróżnić wizualnie dany produkt i jednocześnie zwiększyć jego atrakcyjność na nowym segmencie rynku, szerzej w: ibidem.

[65] Wykorzystanie przez firmę po raz pierwszy systemu franczyzy, ekskluzywnej sprzedaży detalicznej, licencjonowanych produktów lub sprzedaży bezpośredniej stanowi przykład innowacji marketingowej w zakresie dystrybucji produktów, szerzej w: ibidem.

[66] Ibidem, s. 54.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

pożądanych cech produktów za pośrednictwem witryny internetowej i sprawdzenie ich ceny.

Innowacje marketingowe, a więc nowe metody marketingowe, mogą być własnym wytworem pracowników danego przedsiębiorstwa bądź mogą być przyswojone od innych podmiotów. Ponadto metody marketingowe wprowadzone w firmie po raz pierwszy mogą dotyczyć zarówno nowych produktów, jak i tych, które już istnieją[67].

Firmy wdrażają innowacje marketingowe po to, aby lepiej zaspokoić potrzeby klientów, otworzyć się na nowe rynki zbytu, dokonać nowego pozycjonowania swoich produktów lub zwiększyć sprzedaż. Wyróżnikiem innowacji marketingowych spośród innych zmian marketingowych wprowadzanych w firmie jest to, że określona zmiana została wdrożona w organizacji po raz pierwszy. Stanowi ona element nowej koncepcji bądź strategii marketingowej. Innowacja marketingowa w firmie służy zatem do napędzania popytu poprzez tworzenie świadomości, rozpoznawalność marki i wyjątkowość produktu.

Współczesne przedsiębiorstwa stoją przed wieloma nowymi wyzwaniami, które dotyczą różnych obszarów ich działania. Rosnący postęp technologiczny, zmiany społeczne oraz stale zmieniające się trendy rynkowe sprawiają, że nowoczesne modele rynkowe powinny stanowić zintegrowany system łączący w sobie wszystkie te przekształcenia. Rozwiązaniem dla firm jest wdrożenie innowacji jako reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu rynkowym. Innowacje stanowią siłę napędową dla tych przedsiębiorstw, które chcą budować nowe standardy zarządzania, a swoją działalność koncentrują na generowaniu pomysłów

---

[67] Firma Beringer Wine w kwietniu 2016 roku wprowadziła paski smakowe do wina i zainstalowała ich dystrybutory, tzw. stacje Beringer Taste, na półkach sklepowych. Badania wykazały, że ci klienci, którzy mogli spróbować wina, chętniej go kupowali, a pomysł firmy Beringer został okrzyknięty „wiodącą innowacją w branży", szerzej w: *Beringer Vineyards, Beringer launches category-changing method of consumer sampling with taste station program. Cision PR Newswire*, April 2015, https://www.prnewswire.com/news-releases/beringer-launches-category-changing-method-of-consumer-sampling-with-taste-station-program-300060488.html [data wglądu: 9.02.2019].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

wpływających na dalszy rozwój[68]. Organizacje takie zyskują miano nowoczesnych i konkurencyjnych, znajdując uznanie wśród klientów, co z kolei przekłada się na budowanie przewagi konkurencyjnej. Podkreślał to J. A. Schumpeter, twierdząc, że przedsiębiorcy będą dążyć do innowacyjności po to, aby zdobywać przewagę strategiczną[69].

Jednym z wyzwań współczesnych organizacji jest stałe monitorowanie otoczenia oraz wychwytywanie pojawiających się szans. Postęp technologiczny zrewolucjonizował świat. Internet wpływa na niemal każdą sferę życia. Rozwój sieci oddziałuje na gospodarkę, upowszechnianie wiedzy i sposoby komunikacji między ludźmi. Kondycja rynkowa firm zależy od ich umiejętności dostosowania się do współczesnej rzeczywistości, która wymaga sięgania po nowoczesne technologie[70]. Postępujący rozwój cyfryzacji skutkuje wzmożonym udziałem użytkowników Internetu w globalnej produkcji. Zmiana technologii internetowych przyczynia się do zmiany roli ich użytkowników. Początkowo internauci byli jedynie konsumentami, odbiorcami treści, obecnie natomiast tworzą treści zamieszczane w wirtualnej przestrzeni.

2.3. Koncepcja otwartych innowacji

Koncepcja otwartych innowacji (ang. *open innovation*) opiera się na wykorzystaniu celowego napływu i wpływu wiedzy[71]. Pozyskiwana w ten sposób wiedza może mieć swoje źródło u dostawców, u klientów, w uniwersytetach, w laboratoriach badawczych, w konsorcjach, u konsultantów, w start-upach czy u konkurentów. Ze względu na ich

---

[68] L. Białoń, *Firma innowacyjna*, [w:] *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Placet, Warszawa 2010, s. 179–183.

[69] J. A. Schumpeter, *Socjalizm. Kapitalizm. Demokracja*, PWN, Warszawa 1995, s. 162.

[70] D. Biniasz, *Wirtualizacja działalności przedsiębiorstw z wykorzystaniem technologii multimedialnych na przykładzie przemysłu meblarskiego*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem" 2005, nr 22, s. 15–16.

[71] H. W. Chesbrough, *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, New York 2006, s. 1.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

rosnącą popularność otwarte innowacje poddawane są licznym dyskusjom i zastosowaniom w praktyce. W literaturze przedmiotu niekiedy są one utożsamiane z nowym paradygmatem w teorii innowacji[72]. J. West i S. Gallagher otwarte innowacje definiują jako „systematyczne zachęcanie i odkrywanie szerokiej gamy wewnętrznych i zewnętrznych źródeł możliwości innowacyjnych, świadomie integrując te poszukiwania z mocnymi możliwościami i zasobami oraz szeroko wykorzystując te możliwości za pomocą wielu kanałów"[73].

Otwarte innowacje umożliwiają firmom zarządzanie napływem wiedzy z otoczenia, którą następnie mogą wykorzystywać w strukturach własnych działań innowacyjnych. Pozyskana w ten sposób wiedza może dotyczyć zarówno aspektów finansowych, jak i niefinansowych. Nową wiedzę można zdobywać np. za pomocą nagród w konkursach online bądź od zewnętrznych partnerów poprzez stały z nimi kontakt[74]. W obu sytuacjach napływająca do organizacji wiedza pochodzi z jednego, ściśle określonego źródła.

Rozwój otwartych innowacji zależy od kilku uwarunkowań. Po pierwsze, jest to rosnące znaczenie wykształcenia. Statystyki wskazują, że zwiększa się zapotrzebowanie na wyższe wykształcenia, co z kolei wpływa na wzrost liczby osób, które są zainteresowane wiedzą i rozwojem[75]. Po drugie, jest to rozwój społeczeństwa informacyjnego, który odgrywa coraz większą rolę w działaniach innowacyjnych przedsiębiorstw. Do innych uwarunkowań można zaliczyć wzmożoną

---

[72] C. Behnido, P. Hester, *Unraveling future research: An analysis of emergent literature in open innovation*, „Annals of Innovation & Entrepreneurship" 2010, No. 1, s. 1–11.

[73] J. West, S. Gallagher, *Challenges of open innovation: The paradox of firm investment in open-source software*, „R and D Management" 2006, Vol. 36, Issue 3, June, s. 323.

[74] B. Cassiman, R. Veugelers, *In search of complementarity in innovation strategy: Internal R & D and external knowledge acquisition*, „Management Science" 2006, Vol. 52, Issue 1, January, s. 71.

[75] Eurostat, *Key Data on Education in Europe 2012*, https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/key-data-education-europe-2012_en, s. 16 [data wglądu: 11.02.2019].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

mobilność i rotację pracowników, rozwój klasteringu[76] oraz współpracy z partnerami biznesowymi, rosnący przepływ zasobów ludzkich i wiedzy czy zwiększającą się wirtualizację działalności gospodarczej[77].

Przepływ wiedzy między organizacją a otoczeniem daje firmom dostęp do zasobów, których potrzebują do opracowania innowacji bądź ulepszenia dotychczas stosowanych rozwiązań. Transfer wiedzy wpływa także na poprawę wydajności firmy przez zwiększenie produktywności procesu tworzenia innowacji[78]. Z punktu widzenia organizacji niezwykle ważne jest przygotowanie takiego modelu biznesowego, który będzie odpowiadał na potrzeby konkretnej firmy. Najlepsze wyniki osiąga się poprzez połączenie zewnętrznych i wewnętrznych pomysłów na innowacje. Model otwartych innowacji podkreśla zarówno konieczność pozyskiwania wiedzy z zewnątrz, jak i wykorzystanie poza strukturą przedsiębiorstwa wiedzy i technologii w postaci licencji lub patentów. Firma może w ten sposób czerpać wymierne korzyści, a wypracowane pomysły mogą znaleźć swoje zastosowanie w praktyce. Koncepcja otwartych innowacji to także szansa dla mniejszych firm, które mogą korzystać ze współpracy z większymi podmiotami czy uczelniami, tworząc tzw. klastry.

Model otwartych innowacji jest zbudowany z trzech głównych procesów innowacyjnych (rysunek 2.3):

1) procesy do wewnątrz to działania organizacji z zewnętrznymi podmiotami;
2) procesy na zewnątrz to różnego rodzaju formy udostępniania wiedzy;
3) proces sprzężony to dwukierunkowy przepływ wiedzy.

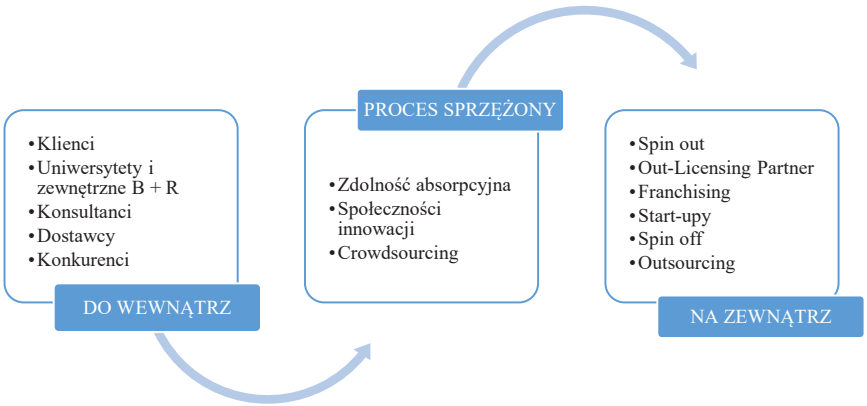
---

[76] S. Szultka (red.), *Klastry w sektorach kreatywnych – motory rozwoju miast i regionów*, PARP, Warszawa 2012, s. 9.

[77] S. Łobejko, A. Sosnowska, *Firma innowacyjna w sieci*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Wyzwania rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw. Innowacje. Technologie. Kryzys*, Difin, Warszawa 2011, s. 111–127.

[78] K. Laursen, A. J. Salter, *Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms*, „Strategic Management Journal" 2006, Vol. 27, Issue 2, February, s. 145.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313



Rysunek 2.3. Filary modelu otwartych innowacji

Źródło: N. Przybylska, *Przedsiębiorczość – droga do innowacyjnej gospodarki,* „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", nr 795, „Ekonomiczne Problemy Usług", nr 109, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013, s. 89, za: P. Lameras, M. Hendrix, D. Lengyel et al., *Research Review on Open Innovation: Literature Review and Best Practices*, OpEx, 2012, s. 17–23, www.dropbox.com/s/jig4q0088cruii6/D6.1%20%28FINAL%29.pdf [data wglądu: 29.08.2013].

Kombinacja poszczególnych procesów zależy od potrzeb danej organizacji i jednocześnie tworzy jej model biznesowy. Procesy innowacyjne, które są skierowane do wewnątrz firmy, polegają na pozyskiwaniu wiedzy z zewnątrz, otwarciu się na otoczenie, nawiązaniu współpracy. Kooperacja działań innowacyjnych z dostawcami, klientami, konkurentami, jednostkami naukowymi czy innymi organizacjami otoczenia biznesu owocuje projektami, których przedsiębiorstwo samodzielnie nie byłoby w stanie wdrożyć. Stwarza to nowe możliwości rozwoju firmy, a także wzmacnia relacje z otoczeniem, które są utrzymane w proinnowacyjnej atmosferze. Procesy innowacyjne skierowane na zewnętrz organizacji polegają zaś na pozyskiwaniu wiedzy lub technologii na zasadzie płatnych licencji. Umożliwia to firmie rozwój zgłaszanych projektów w formie start-upów, co z kolei daje możliwość wejścia na nowe rynki. Natomiast proces sprzężony to dwukierunkowy przepływ wiedzy czy pomysłów. Tworzona w ten sposób współpraca skutkuje tym, że uczestnicy procesu uczą się od siebie. Ważna jest tu zdolność absorpcyjna firmy, społeczność tworząca innowację, a także zjawisko crowdsourcingu. Wszystkie te elementy sprawiają, że przed-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

siębiorstwo wzmacnia swoją pozycję na rynku poprzez wykorzystanie zdobytej wiedzy w praktyce.

Z koncepcją otwartych innowacji ściśle związane jest wspominane już zjawisko tzw. crowdsourcingu, czyli wykorzystania mądrości tłumu. W praktyce do tego typu działań zalicza się m.in.[79]:

1) rozwiązywanie problemów przez tłum – inteligencję zbiorową;
2) zlecenie tłumowi wyboru najlepszego rozwiązania;
3) wykorzystanie potencjału twórczego użytkowników – tworzenie przez tłum wartości;
4) mikropracę;
5) społecznościowe pozyskiwanie funduszy;
6) nabywanie dóbr grupowo w celu uzyskania lepszej oferty;
7) nakłanianie do udziału w konkursach;
8) utajony crowdsourcing.

We współczesnej gospodarce oferowane produkty i usługi są coraz bardziej złożone, a ich rozwój zależy od gamy pomysłów zewnętrznych i technologii. Aby spełnić oczekiwania klientów, firmy coraz częściej podejmują działania innowacyjne. Pamiętają jednak o tym, że to otoczenie kreuje ich pozycję i stawia przed nimi wymagania, stąd często przedsiębiorstwa współpracują z otoczeniem. Takie podejście firm owocuje tworzeniem otwartych innowacji, które z jednej strony są wyzwaniem dla organizacji, ponieważ ulegają dynamicznej ewaluacji, z drugiej – szansą na dalszy rozwój i zaspokojenie potrzeb rynkowych.

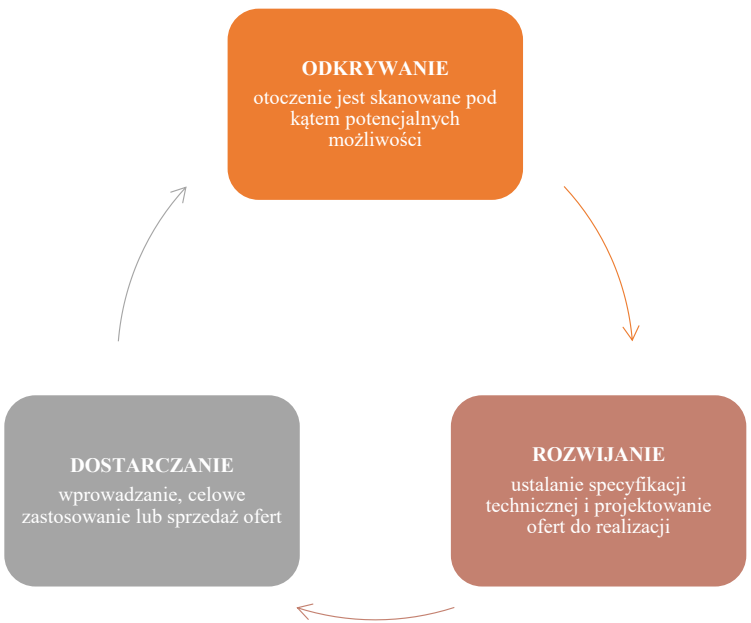
2.4. Proces kreowania innowacji

Na proces kreowania innowacji w przedsiębiorstwie składa się kilka faz, które są ujęte w kilku modelach procesu innowacyjnego. Proces innowacji jest definiowany jako zespół działań, który obejmuje stworzenie oraz pierwsze wdrożenie do praktyki nowych rozwiązań orga-

[79] M. Grela, *Rynki predykcyjne jako przykład crowdsourcingu*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Ekonomia" 2014, t. 45, nr 2, s. 207.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

nizacyjnych, technicznych i technologicznych[80]. Postrzegany jest jako zjawisko złożone i wielopoziomowe, stąd w literaturze można spotkać się z różnymi podejściami do procesu tworzenia innowacji. Da się w nich jednak dostrzec kilka wspólnych faz (rysunek 2.4), takich jak: powstanie pomysłu (odkrywanie), zastosowanie pomysłu (rozwijanie) i rozpowszechnienie pomysłu (dostarczanie)[81].


ODKRYWANIE
otoczenie jest skanowane pod kątem potencjalnych możliwości
ROZWIJANIE
ustalanie specyfikacji technicznej i projektowanie ofert do realizacji
DOSTARCZANIE
wprowadzanie, celowe zastosowanie lub sprzedaż ofert

Rysunek 2.4. Fazy procesu innowacyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: PDMA, *The innovation cycle. Chicago, IL: Product Development & Management Association, 2015.*

W fazie odkrywania przedsiębiorstwo obserwuje otoczenie, szukając potencjalnych szans i możliwości. W fazie rozwijania możliwości te są z kolei rozwijane, określa się specyfikacje techniczne i realizuje projekty. Ostatnia faza, czyli dostarczanie, wiąże się z wprowadzeniem możliwości w życie i jej celowym wykorzystaniem na rynku. Ponadto

[80] A. Pomykalski, op. cit., s. 92.

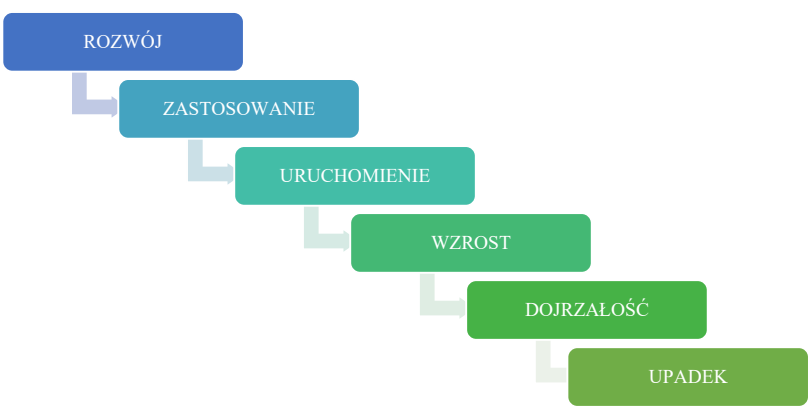
[81] K. Kozioł, *Innowacyjność polskich przedsiębiorstw przemysłowych na tle doświadczeń Unii Europejskiej*, „Rozprawy i Studia", t. (735) 661, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2007, s. 27.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

każdy proces tworzenia innowacji łączy się z zastosowaniem zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych źródeł informacji, sprzężeniem zwrotnym, kosztochłonnością oraz ryzykiem.

Podobne podejście prezentuje R. Griffin, który wskazuje na sześć faz procesu innowacyjnego (rysunek 2.5), są to[82]:

1) faza rozwoju – ocenianie, modyfikowanie i doskonalenie pomysłu przed jego przekształceniem np. w produkt lub usługę, budowanie prototypów;
2) faza zastosowania – pomysł zostaje zmieniony np. w materialne dobro;
3) faza uruchomienia – wprowadzanie nowych produktów lub usług na rynek;
4) faza wzrostu – rośnie popyt na wprowadzony produkt i usługę, przedsiębiorstwo osiąga dobre wyniki sprzedażowe;
5) faza dojrzałości – pomysł jest dostępny dla większości organizacji w branży;
6) faza schyłku – zmienia się zapotrzebowanie na innowacje, organizacja powinna wdrożyć nowe pomysły, a cały proces innowacji powinien rozpocząć się od nowa.



Rysunek 2.5. Proces innowacji według R. W. Griffina

Źródło: R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1996, s. 659.

[82] R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1996, s. 659–661.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Z procesem innowacyjnym związany jest proces tworzenia nowych produktów (ang. NPD – *new product development process*). Badania naukowe[83] wykazują, że może on skrócić czas opracowywania nowych produktów, umożliwić identyfikację zgłaszanych pomysłów, zwiększyć liczbę opracowywanych produktów, które skutkują projektami komercyjnymi, oraz podwyższyć prawdopodobieństwo sukcesu wprowadzonych produktów. Ponadto podkreśla się, że proces tworzenia nowych produktów (NPD) może pomóc organizacji w zarządzaniu ryzykiem, jak również poprawić wydajność poprzez sekwencyjność wykonywanych w nim zadań.

Brak pełnego rozumienia procesu tworzenia innowacji skutkuje tzw. jednowymiarowym zarządzaniem organizacją. Zjawisko to polega na skupieniu się tylko na tych czynnikach, które zdaniem danej firmy są ważne, ale w relacji z otoczeniem nie stymulują rozwoju. Ważna jest natomiast optymalizacja procesu, która prowadzi do „znalezienia najbardziej właściwego sposobu zarządzania procesem innowacji i jak najlepsze jego wykorzystanie w warunkach, w których dana organizacja się znajduje"[84]. W badaniach naukowych starano się odnaleźć te „najlepsze sposoby zarządzania", jednak większość z nich jest zależna od sektora, w jakim dane przedsiębiorstwo działa. Można zatem stwierdzić, że niemożliwe jest określenie jednego najlepszego sposobu zarządzania procesem innowacyjnym. Przedsiębiorstwa bowiem różnią się od siebie, każde ma swoje specyficzne możliwości i ograniczenia, każde działa w innym, zróżnicowanym otoczeniu.

2.4.1. Modele procesu innowacyjnego

W literaturze wyróżnia się pięć generacji modeli procesu innowacyjnego (tabela 2.3) – zaczynając od prostych modeli liniowych, poprzez modele równoległe i powiązane, a kończąc na modelach sprzężonych. Współcześnie wyszczególnia się również nową, szóstą generację mode-

[83] R. G. Cooper, *Perspective: The Stage-Gate® idea-to-launch process: Update, what's new, and NexGen systems*, „Journal of Product Innovation Management" 2008, No. 3, Issue 25, s. 213–232.

[84] A. Pomykalski, op. cit., s. 93.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

li innowacji. Zdaniem K. Kozioł-Nadolnej i W. Janasz odnosi się ona do sposobu, w jaki przedsiębiorstwo pozyskuje i wykorzystuje wiedzę do tworzenia innowacyjnych i efektywnych rozwiązań rynkowych[85]. Pozyskana w ten sposób wiedza pochodzi zarówno z wnętrza organizacji, jak i jej otoczenia, a także jest współtworzona przez podmioty i między nimi współdzielona. Pozwala to twierdzić, że modele innowacji szóstej generacji są modelami innowacji otwartej, w których istotne znaczenie ma proces zarządzania wiedzą.

Tabela 2.3. Pięć generacji modelu innowacji R. Rothwella

Generacja	Podstawowe cechy
Pierwsza/druga	prosty model liniowy – model podażowy, model popytowy
Trzecia	model powiązany, który zakłada interakcję różnych elementów oraz sprzężenie zwrotne informacji
Czwarta	model równoległy, integracja wewnątrz firmy oraz współpraca z dostawcami i odbiorcami, akcent położony na powiązania i alianse
Piąta	system zintegrowany oparty na sieciowych powiązaniach: elastyczny, oparty na systemie odpowiedzi powiązanej z konsumentem, innowacja ciągła

Źródło: R. Rothwell, *Successful industrial innovation: critical factors for the 1990's*, „R and D Management" 1992, No. 22, s. 34.

Rothwell twierdzi, że wraz z upływem czasu nastąpiły zmiany w postrzeganiu procesu innowacyjnego. Przechodzi się od prostego modelu liniowego, będącego sekwencją czynności, do bardziej złożonych modeli interaktywnych. Autor podkreśla, że istnieje tzw. model innowacyjny piątej generacji, która jest wieloczynnikowym procesem uwzględniającym zarówno czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne wspomagane przez technologie informacyjne[86]. Szczegółowy opis poszczególnych modeli innowacji zawarto w dalszej części pracy.

[85] W. Janasz, K. Kozioł-Nadolna, *Innowacje w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 105–106.

[86] R. Rothwell, *Successful industrial innovation: Critical factors for the 1990's*, „R and D Management" 1992, No. 22, s. 34.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

2.4.1.1. Modele liniowe

Tradycyjne podejście do innowacji podkreśla istnienie dwóch liniowych modeli procesu innowacyjnego: model innowacji „ciągniętej" przez rynek (zwany także modelem popytowym, ang. *market pull*) i model innowacji „pchanej" przez naukę (zwany także modelem podażowym, ang. *technology push*)[87]. Oba modele przedstawiono na rysunku 2.6.

W pierwszym modelu innowacji, czyli „pchanej" przez naukę, akcentuje się przyczynowy charakter osiągnięć naukowych. Organizacje, które chcą odnieść sukces rynkowy, wykorzystując ten model, powinny śledzić rozwój badań naukowych, a także prowadzić własne badania rozwojowe B + R. Wadą modelu „pchanego" przez naukę jest ignorowanie czynników popytowych na rzecz ważności czynników podażowych. Drugi model innowacji – „ciągniętej" przez rynek, duże znaczenie przypisuje czynnikom popytowym, w tym przede wszystkim potrzebom społecznym. Innowacje powstałe w tym modelu są wynikiem zgłoszonych potrzeb rynkowym. Wymaga to od przedsiębiorstwa podjęcia działań marketingowych skierowanych na badania rynku (działania BR).

Rysunek 2.6. Modele liniowe innowacji

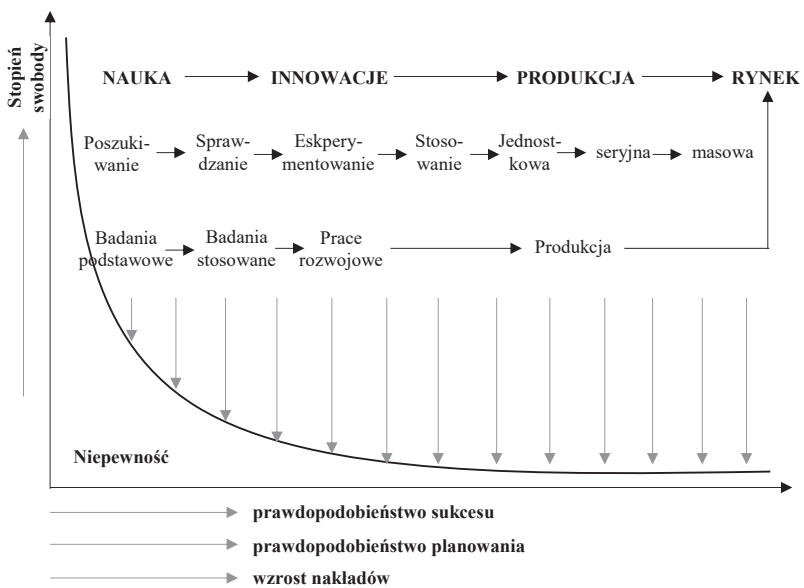
Źródło: A. H. Jasiński, *Innowacje techniczne a działalność marketingowa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 1998, s. 13, za: R. Rothwell, P. Gardiner, *The Role of Design in Product and Process Change*, „Design Studies" 1983, Vol. 4, Issue 3.

[87] A. H. Jasiński, *Innowacje techniczne a działalność marketingowa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 1998, s. 13.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

W literaturze często łączy się ze sobą te dwa modele w jeden, tworząc model liniowy popytowo-podażowy. Czynniki określające oba te modele są bowiem od siebie zależne. Podaż na innowacje jest kształtowana przez popyt na nie. Popyt jest z kolei zależny od czynników ekonomicznych i społecznych. W ten sposób każda organizacja może określić zarówno czynniki stymulujące, jak i ograniczające wdrożenie innowacji.

Proces innowacji w modelu liniowym składa się z kilku etapów. Zalicza się do nich badania podstawowe, badania stosowane, prace rozwojowe, wdrożenie innowacji i upowszechnienie (dyfuzja) innowacji[88]. Poszczególne etapy wzajemnie się przenikają i są od siebie zależne. Zależność ta została zaprezentowana na rysunku 2.7. Ujęto w nim „proces, w którym przechodzi się od nauki przez innowacje do produkcji poprzez poszukiwanie, sprawdzenie, eksperymentowanie, stosowanie wyników badań do produkcji przemysłowej”[89].



Rysunek 2.7. Zależność między swobodą działania a niepewnością wyniku w toku przechodzenia od nauki do innowacji i produkcji

Źródło: A. Pomykalski, *System informacji w badaniach naukowych*, PWE, Warszawa 1980, s. 12.

[88] A. Pomykalski, op. cit., s. 94.
[89] Ibidem, s. 95.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Na etapie badań podstawowych i stosowanych z jednej strony wzrasta prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu, z drugiej – nakłady finansowe. Jednocześnie zmniejszeniu ulega niepewność co do osiągniętego wyniku i swoboda w doborze celu i metod procesu innowacyjnego. Prowadzone badania podstawowe charakteryzują się pewnym stopniem swobody z uwagi na fakt, że są znikomo powiązane z potrzebami rynkowymi. Na tym etapie wyznaczany cel wdrożenia innowacji jest bardziej indywidualny, elastyczny i przybiera formę prognozowania. Na etapie badań stosowanych i prac rozwojowych pod uwagę bierze się z kolei aspekt praktyczny, stąd wyznaczane cele powinny być ujęte w planach krótko- i średniookresowych. Wraz z przechodzeniem z etapu badań podstawowych do etapu produkcji stopień prawdopodobieństwa sukcesu się zwiększa, a tym samym otwiera możliwość planowania. Zmniejsza się natomiast stopień swobody. Przejście z etapu przypadkowych badań do etapu systematycznych prac naukowo-badawczych charakteryzuje się zaś przyspieszonym tempem tworzenia i wdrożenia innowacji, a przy tym stałą i dokładniejszą analizą rynku. Organizacje chcące wdrożyć innowacje powinny zdawać sobie sprawę z tego, że badania naukowe wiążą się z podwójnym ryzykiem. Z jednej strony jest to ryzyko natury technicznej, które wynika z niepewności co do osiągnięcia zamierzonych celów technicznych. Z drugiej – ryzyko natury ekonomicznej, które odnosi się do niepewności skutków ekonomiczno-społecznych wdrażanych innowacji. Stąd etap badań naukowych jest nazywany etapem potencjalnym innowacji, w którym innowacje są uważane za spodziewany, oczekiwany (ale nieistniejący) postęp organizacji. Etap wdrożenia i dyfuzji innowacji jest natomiast ujmowany jako faza kinetyczna postępu, następuje tu bowiem weryfikacja założonego sukcesu społeczno-ekonomicznego wdrażanych innowacji[90].

Podobne podejście do klasyfikacji faz procesu wynalazczo-innowacyjnego, mający bardzo pragmatyczny charakter, prezentują R. F. Sherman i J. R. Bright, którzy wyróżnili[91]:

---

[90] Ibidem, s. 96.

[91] R. F. Sherman, *The Role of R and D in the Production Development*, „Industrial Research" 1996, July, s. 23.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

1) fazę eksploracji, w której poszukuje się pomysłów, idei produktów zgodnych z celami strategicznymi firmy;
2) fazę zabezpieczenia, w której ustala się, czy wybrane produkty mają być realizowane natychmiast, czy powinno się najpierw określić ich wady i zalety;
3) fazę analizy ekonomicznej, w której sprawdza się, czy zgłoszone idee produktów można utożsamiać z przedsięwzięciami gospodarczymi, tzn. następuje wstępna ocena rentowności i tempa zwrotu poniesionych nakładów, wstępne oszacowanie wielkości sprzedaży, badanie rynku;
4) fazę prac rozwojowych;
5) fazę sprawdzenia, w której podejmuje się analizy rynkowe i laboratoryjne w celu zweryfikowania ocen dokonanych we wcześniejszej fazie analizy ekonomicznej;
6) fazę waloryzacji rynkowej, w której podejmuje się wszelkie czynności mające na celu uruchomienie produkcji i promocji nowego produktu.

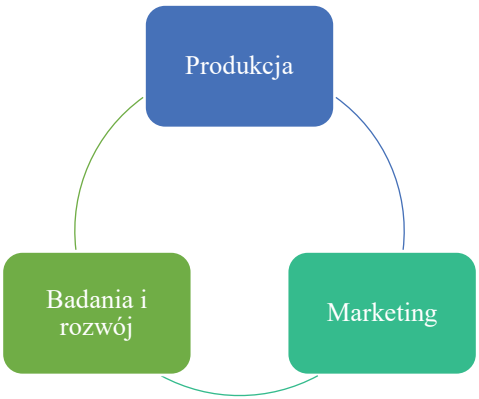
Specyfika liniowych modeli procesu innowacji charakteryzuje się dużym uproszczeniem. Proces ten bowiem zależy od wielu zmiennych, nie jest tylko pochodną wiedzy naukowej czy zmian ekonomicznych. Każda organizacja powinna dopasować odpowiedni model procesu tworzenia innowacji do swoich możliwości. Musi on łączyć zarówno potrzeby rynkowe, jak i możliwości realizacji i zastosowania innowacji w danej organizacji. Innowacje stanowią bowiem zespół uwarunkowań produkcyjnych, popytowych i naukowych[92].

2.4.1.2. Modele interakcyjne

W modelach interakcyjnych innowacji zakłada się istnienie relacji między różnymi elementami i sprzężeń zwrotnych informacji (rysunek 2.8).

[92] A. Pomykalski, op. cit., s. 98.

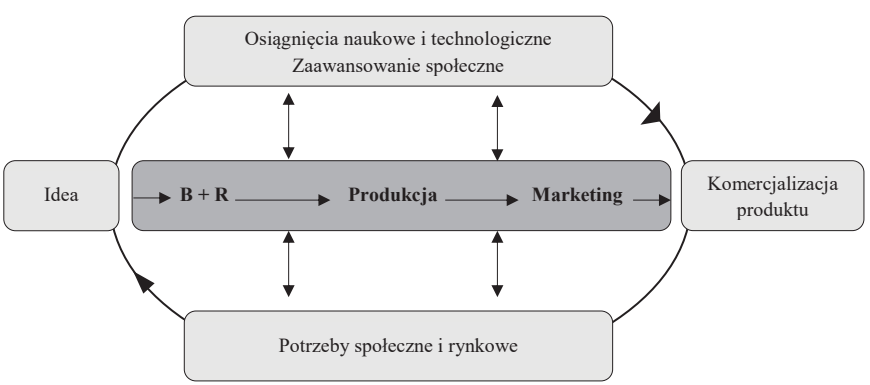
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313



Rysunek 2.8. Prosty model interakcji

Źródło: A. Pomykalski, *Innowacje*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2001, s. 92.

Interakcyjny model innowacji (rysunek 2.9) polega na ciągłej relacji między produkcją, marketingiem a badaniem i rozwojem. Interakcja ta zachodzi, począwszy od momentu powstania pomysłu na innowację, poprzez jej komercjalizację, skończywszy na wdrożeniu i dyfuzji. Wiąże się to z nowym podejściem do sposobu zarządzania sferą produkcji, marketingu oraz badań i rozwoju w organizacji, który warunkuje sukces rynkowy.



Rysunek 2.9. Interakcyjny model innowacji

Źródło: A. Pomykalski, *Innowacje*, s. 99, za: R. Rothwell, W. Zagveld, *Reindustrialisation and Technology*, Longman, London 1985, s. 45.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

R. Rothwell i W. Zagveld podkreślają, że interakcyjny model innowacji obejmuje zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne powiązania, stanowiąc zbiór informacyjny, za pomocą którego następuje przepływ informacji. W takim podejściu zasadnicze znaczenie ma projektowanie inżynierskie, sprzężenie zwrotne, jakie zachodzi między rynkowymi i technologicznymi etapami innowacji, powiązania między B + R, marketingiem i produkcją oraz między instytucjami i firmą[93].

W modelu interakcyjnym innowacji ważne są zarówno relacje wewnątrz firmy, jak i relacje z otoczeniem. Rozwój naukowy i technologiczny danego przedsiębiorstwa jest bowiem zależny od współpracy z naukowcami, badaczami, inżynierami i innymi firmami. Podobne zjawisko występuje w marketingu. Skuteczne działania marketingowe są budowane na podstawie relacji z konsumentami, dostawcami, dystrybutorami i konkurencją. Wpływa to na lepsze zrozumienie potrzeb klienta i dostarczenie rynkowi produktów, których oczekuje. Ważne jest również budowanie relacji z innymi firmami i organizacjami zewnętrznymi, takimi jak organizacje rządowe. Wzbogaca to wiedzę firmy wykorzystywaną w procesie innowacji. Współczesne przedsiębiorstwa powinny zdawać sobie sprawę z tego, że interakcyjny model innowacji jest procesem złożonym oraz wymaga szczególnej uwagi i wsparcia w budowaniu relacji wewnątrz firmy i z jej otoczeniem.

W centrum modelu interakcyjnego innowacji znajdują się podstawowe działania firmy, takie jak: produkcja, marketing i sprzedaż oraz działania B + R. Powiązania między poszczególnymi działaniami są nieliniowe i występuje sprzężenie zwrotne. Sam pomysł na innowację, idea innowacji zależy z kolei od potrzeb rynkowych, zdolności organizacyjnych i wiedzy naukowej oraz technologicznej[94].

Autorem jednego z interakcyjnych modeli innowacji prezentowanych w literaturze jest B. Twiss. W modelu tym innowacja stanowi rezultat całościowych i wzajemnych oddziaływań. Jest ona zbiorem

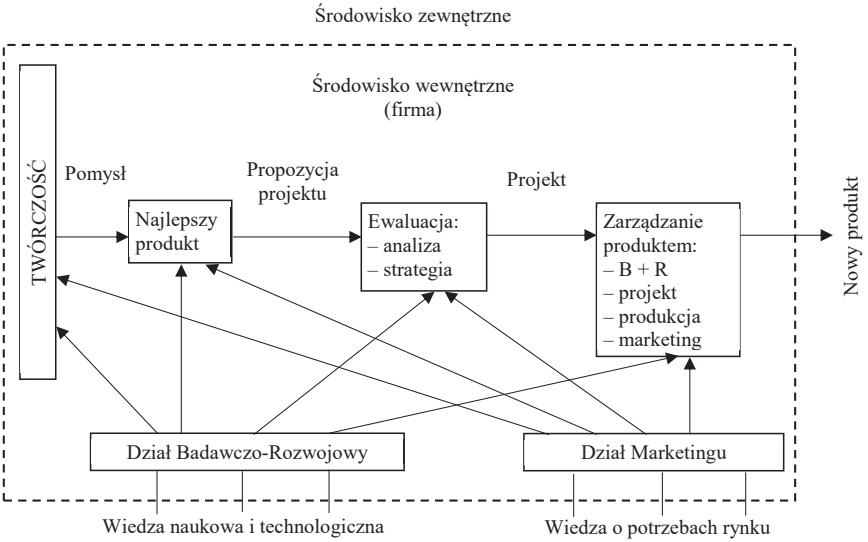
---

[93] R. Rothwell, W. Zagveld, *Reindustrialisation and Technology*, Longman, London 1985, s. 45.

[94] A. Pomykalski, op. cit., s. 100.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

działań podejmowanych od momentu pojawienia się pomysłu do powstania nowego produktu wewnątrz przedsiębiorstwa (rysunek 2.10)[95].



Rysunek 2.10. Innowacja jako rezultat „kompleksowych wzajemnych oddziaływań"

Źródło: B. C. Twiss, *Managing Technological Innovation*, Pitman Publishing, London 1993, s. 25.

Wiedza naukowa i ekonomiczna jest pozyskiwana przez dział badawczo-rozwojowy oraz dział marketingu firmy. B. Twiss w schematyczny sposób obrazuje przepływ działań tworzenia innowacji w firmie, zaczynając od pomysłu na innowacje, kończąc na stworzeniu „najlepszego produktu", oraz od propozycji projektu do etapu zarządzania produktem. W kolejnej fazie – projektowania analitycznego – dokonuje się kształtowania koncepcji produktu, a także określenia niezbędnych działań do stworzenia innowacji. Jest to jeden z ważniejszych etapów procesu innowacyjnego, ponieważ następuje tu testowanie prototypów i określenie potencjalnego ryzyka. Projektowanie nowego produktu jest sposobem dla firmy na dywersyfikację rynku, a to z kolei umożliwia lepsze zrozumienie i zaspokojenie potrzeb klientów.

[95] B. C. Twiss, *Managing Technological Innovation*, Pitman Publishing, London 1993, s. 25.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Coraz częściej w praktyce gospodarczej podkreśla się, że marketing będzie podlegał innowacji i przekształci się w marketing innowacji. Powiązania miedzy sferą B + R a marketingiem zacieśnią się, co będzie stymulować proces innowacyjny w przedsiębiorstwie.

We współczesnej gospodarce istnieje potrzeba skutecznego zarządzania procesem innowacji, stąd w literaturze przedmiotu podejmuje się próbę jego wskazania. Zwraca się uwagę na to, że na samym początku procesu każde przedsiębiorstwo powinno dokładnie rozumieć etapy, przez które będzie przechodził nowy produkt. Warunkują one bowiem wymagania nie tylko względem innowacji, lecz także całej organizacji (tabela 2.4). Wyznaczenie celu działania oraz zasobów, które będą niezbędne do jego osiągnięcia, stanowi jedynie część wymagań. Kluczowe jest, aby firma określiła wymagania dla każdego z etapów procesu innowacji oraz monitorowała przechodzenie z jednego działania do drugiego. W literaturze wyodrębnia się pięć faz procesu innowacyjnego[96], które powinna wziąć pod uwagę każda organizacja. W fazie pierwszej dokonuje się analizy marko- i mikroekonomicznej otoczenia, co pozwala na identyfikację potrzeb rynkowych i sprawdzenie potencjalnego popytu wdrażanej innowacji. Faza druga polega na wyborze takich innowacji, co do których firma dysponuje odpowiednimi zasobami. W fazie trzeciej ustala się niezbędne zasoby do realizacji wybranych innowacji. Faza czwarta obejmuje wdrożenie innowacji. Ostatnia, piąta, faza opiera się na przeglądzie wcześniejszych faz i określeniu sukcesu lub porażki wdrożonej innowacji.

Tabela 2.4. Istotne działania dla zarządzania innowacjami

Fazy procesu innowacji	Działania rynkowe	Działania biznesowe	Wymagane działania	Zaangażowani ludzie
Koncepcja	Czy rynek istnieje?	Decyzja podjęcia projektu	Analiza rynku Techniczne	Zespół badawczy Menadżer inform.

[96] Ibidem.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Tabela 2.4. Istotne działania dla zarządzania innowacjami (cd.)

Fazy procesu innowacji	Działania rynkowe	Działania biznesowe	Wymagane działania	Zaangażowani ludzie
Analiza koncepcji	Określenie rynku	Kapitał na rozpoczęte prace	Techniczne Marketingowe Inżynieryjne Finansowe	Zespół projektowy Najwyższy szczebel zarządu
Model działania	Określenie głównych ulepszeń Skontaktowanie się z kluczowymi klientami		Inżynieryjne Negocjacje z kluczowymi klientami	Technicy Pracownicy produkcji Zespół badawczy i projektowy
Prototyp: – testy – udoskonalenia	Określenie ograniczeń	Patent Rozpoczęcie biznesplanu	Inżynieryjne Prawne Finansowe Marketingowe	Zespół projektowy Najwyższy szczebel zarządu Pracownicy produkcji
Prototyp produkcyjny: – testy – udoskonalenia – projekt montażu	Marketing mix: – cena – promocja – dystrybucja – konkurencja – działania wspierające	Ukończenie biznesplanu Fundusze na realizację przedsięwzięcia	Inżynieryjne Badawcze Analiza rynku Finansowe Dystrybucja Prawne	Załoga Kierownik produkcji Dział sprzedaży Dział marketingu Agencja reklamowa Dział dystrybucji
Krótka seria: – udoskonalenia	Kluczowi klienci Reklama	Monitorowanie Kontrola	Inżynieryjne (specjalistyczne) Badawcze Analiza rynku Finansowe Dystrybucja Prawne	Cała firma
Pełna produkcja	Monitorowanie	Monitorowanie	Cała firma	Cała firma

Źródło: H. C. Livesay, M. L. Rorke, D. S. Lux, *Technical Development and the Innovation Process*, „Journal of Product Innovation Management" 1989, No. 6, https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/1540-5885.640268 [data wglądu: 20.02.2019].

Firmy, projektując interakcyjny model innowacji, borykają się z problemem znalezienia nowych możliwości rynkowych lub nowego

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

produktu w wysoce konkurencyjnej gospodarce. Postęp technologiczny i społeczny sprawia, że na rynek stale dostarczane są nowe lub ulepszone produktu, stąd wyróżnienie się wśród konkurencji staje się coraz trudniejsze. Każda organizacja powinna zdawać sobie sprawę z tego, że wszystkie innowacje wiążą się ze wzrostem kosztów, ryzykiem i złożonym procesem. Im bardziej nowatorski jest pomysł na innowację, tym większe jest ryzyko jej wdrożenia.

Interakcyjny model innowacji wskazuje na kilka kluczowych aspektów procesu innowacji. Po pierwsze, podkreśla, że nauka i biznes działają na proces innowacji dwukierunkowo, a tym samym kształtują popyt i podaż na innowacje. Po drugie, wskazuje na zjawisko sprzężenia zwrotnego, które występuje pomiędzy poszczególnymi etapami procesu innowacji – marketingiem, produkcją i działaniami B + R. Po trzecie, przedstawia powiązania procesu z organizacją i jej otoczeniem. Po czwarte, obejmuje projektowanie inżynieryjno-ekonomiczne, które uwzględnia zarówno zdolności techniczne firmy, jak i potrzeby rynkowe.

W literaturze występuje wiele modeli procesu innowacji. Odpowiedni ich wybór zależy od specyfiki danej organizacji, jej pozycji rynkowej, od wykorzystywanej formy organizacyjnej procesu innowacyjnego (np. organizacje wirtualne, klastry, sieci innowacji, koncepcja potrójnej helisy czy koopetycja), a także branży, w której działa[97]. Małe przedsiębiorstwa mogą prowadzić mniej sformalizowany, prosty proces innowacji, duże mogą z kolei korzystać z bardziej rozbudowanych modeli. Niemniej każda organizacja powinna zdawać sobie sprawę z tego, że proces innowacji jest twórczy i dokonuje się w nim wyboru jednego pomysłu z wielu opcji. Cały proces rozpoczyna się od dostrzeżenia szansy rozwoju lub potrzeby, a kończy na jej zaspokojeniu lub rozwiązaniu problemu, z którym boryka się firma.

---

[97] Firmy działające w branży, w której kluczową rolę odgrywa wiedza (np. przemysł farmaceutyczny), będą kładły nacisk na działania badawczo-rozwojowe w kształtowaniu modelu innowacji. Dla firm usługowych ważniejsze będą z kolei relacje z klientem, stąd większą uwagę skupią na działaniach marketingowych. Natomiast organizacje o niskiej pozycji konkurencyjnej, małe, niedochodowe w modelu innowacji będą skupiać się na zmniejszeniu kosztów i/lub podniesieniu jakości wyrobów, a firmy prywatne – na maksymalizacji udziału w rynku.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

2.4.2. Wdrażanie innowacji

Wdrażanie innowacji jest definiowane jako wykorzystanie w praktyce opracowanego rozwiązania organizacyjnego czy technologicznego[98]. Zaproponowane rozwiązanie uważa się za wdrożone w przypadku, gdy działa ono bez zakłóceń, nie wymusza powrotu do poprzedniej metody, nie wywołuje protestów, zostało zaakceptowane przez pracowników, a wynik finansowy wskazuje na efektywność jego zastosowania. Ogólne podejście mówi z kolei, że wdrożenie innowacji występuje wtedy, gdy została ona wprowadzona na rynek (innowacja produktowa) lub zastosowana w produkcji (innowacja w obrębie procesów). Proces wdrażania innowacji obejmuje zatem wszelkie działania prowadzące do zastosowania innowacji w produkcji lub innym obszarze przedsiębiorstwa.

Innowacja może być wdrażana dla pojedynczego stanowiska roboczego, zespołu stanowisk, organizacji, grupy przedsiębiorstw lub gospodarki narodowej. Zależy to od stopnia złożoności, warunków techniczno-organizacyjnych i możliwości danego podmiotu. Obiekty, w których innowacja ma być wdrażana, różnią się bowiem od siebie. Dotyczy to zarówno wykorzystywanej metody produkcji, asortymentu, parku maszynowego, metod wytwarzania, jak i struktury organizacyjnej.

Wdrażanie innowacji jest jednym z kluczowych problemów przedsiębiorstw, które dążą do uzyskania miana innowacyjnych, działając w gospodarce opartej na wiedzy. Z jednej strony stanowi ono najsłabsze ogniwo w całym procesie innowacyjnym[99], z drugiej – jest podstawowym miernikiem konkurencyjności i efektywności współczesnych przedsiębiorstw[100]. Dlatego P. Drucker podkreśla, że „pierwszym warunkiem skutecznego wdrażania innowacji jest dostrzeganie zmia-

---

[98] A. Pomykalski, op. cit., s. 106.

[99] J. Rudawska, *Bariery działalności innowacyjnej w sektorze przedsiębiorstw. Studium przypadku*, „Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarce" 2017, nr 1, s. 73–83.

[100] K. Cyran, *Ograniczenia wdrażania działań innowacyjnych w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach" 2016, nr 276, s. 197–209.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

ny jako potencjalnej szansy, nie zaś zagrożenia"[101]. Brak wewnętrznej koordynacji między poszczególnymi elementami procesu produkcji, wcześniejszymi etapami procesu innowacji czy uwarunkowaniami rynkowymi prowadzi zaś często do niepowodzeń. Widoczne błędy i nieprawidłowości z poprzednich etapów to m.in.[102]:

1) realizacja prac badawczych bez wcześniejszej identyfikacji potrzeb społecznych i możliwości tworzenia innowacji;
2) brak zainteresowania wdrażaniem innowacji ze strony przedsiębiorstw przemysłowych;
3) niewystarczająca znajomość potrzeb społecznych będąca wynikiem prowadzenia niesystematycznych badań rynku;
4) nie dość szczegółowo opisane plany finansowe i kosztorysy;
5) częściowo oszacowane ryzyko wdrożenia innowacji;
6) brak zaangażowania pracowników w działania innowacyjne firmy.

Podkreśla to również G. Festel, twierdząc, że „wprowadzenie innowacji to najbardziej krytyczny etap w całym procesie powstania i sprzedaży produktu. Na tym etapie głównym celem jest nie tyle osiągniecie maksymalnych zysków, co stworzenie warunków do osiągania ponadprzeciętnych zysków"[103]. Aby uniknąć niepowodzeń na etapie wdrażania, ważne jest, by innowacja była elastyczna, wielowariantowa, realna technicznie, technologicznie, organizacyjnie oraz ekonomicznie[104]. Pozwoli to firmie na monitorowanie procesu innowacji, bieżące regulowanie i wczesne wykrywanie nieprawidłowości. A. Pomykalski zwraca natomiast uwagę na to, że drogą na uniknięcie niepowodzeń jest wykorzystanie podejścia systemowego przy wdrażaniu innowacji. Mowa tu o uwzględnieniu podsystemów materialno-technologicznych,

---

[101] P. Drucker, *Zarządzanie organizacją pozarządową. Teoria i praktyka*, Fundusz Współprac, Warszawa 1995, s. 82.

[102] P. Trzepizur, *Zarządzanie innowacjami w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie" 2016, nr 24, s. 52–62.

[103] G. Festel, *Rola miękkich czynników we wprowadzaniu innowacji*, „Zarządzanie na Świecie" 1999, nr 9.

[104] A. Wood, C. M. Logar, W. B. Riley, *Initiating exporting: The role of managerial motivation in small to medium enterprises*, „Journal of Business Research" 2015, Vol. 68, Issue 11, November, s. 358–365.

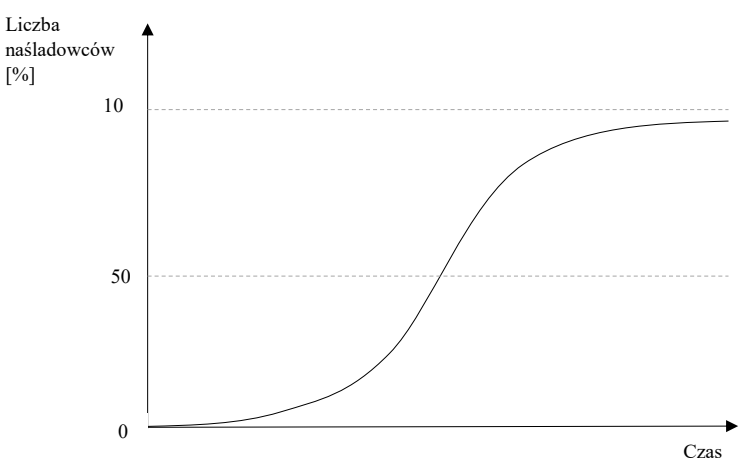
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

organizacyjno-finansowych, ludzkich i ekonomiczno-finansowych dostosowujących się do wprowadzanej zmiany[105].

Wdrożenie innowacji zależy od sprawnego procesu innowacyjnego. Przedsiębiorstwa powinny odpowiednio skoordynować ze sobą wszystkie jego etapy, zapewniając przy tym właściwie zasoby wiedzy i finansów, a także odpowiednio ustalić schemat organizacyjny, umotywować pracowników i przyjąć harmonogram działań.

2.4.3. Dyfuzja innowacji

Dyfuzja innowacji to sposób, w jaki innowacja ulega rozpowszechnieniu, od momentu pierwszego udanego przyswojenia do przekazania klientom w różnych krajach, sektorach, regionach i firmach[106]. Innowacja bez dyfuzji nie ma sensu ekonomicznego. Z uwagi na konieczność dostosowania innowacji do wymagań danego systemu dyfuzja jest procesem długotrwałym. Istnieje do czasu, kiedy inne organizacje, naśladowcy nie rozpoczną wdrażania danej innowacji (rysunek 2.11).



Rysunek 2.11. Klasyczna krzywa dyfuzji innowacji

Źródło: G. Rosegger, *The Economics of Production and Innovation*, Pergamon Press, Oxford 1985, s. 179.

[105] A. Pomykalski, op. cit., s. 107.
[106] *Podręcznik Oslo…*, s. 21.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

W powszechnym ujęciu przyjmuje się, że podstawę dyfuzji stanowi rozpowszechnianie informacji. Podkreśla to Ch. Freeman, twierdząc, że po wprowadzeniu nowego produktu na rynku następuje rozpowszechnienie informacji wśród klientów. Zgodnie z Freemanem znaczącą rolę odgrywają tutaj kontakty osobiste i przepływy społeczne. Zapoczątkowuje to proces uczenia się nowego produktu, w którym udział biorą następujące podmioty[107]:

1) producent wprowadzający innowację na rynek, który uczy się, jak doskonalić proces produkcji, by zmniejszyć koszty wytwarzania produktu;
2) potencjalni klienci, którzy uczą się specyfikacji i wykorzystania nowego produktu, aby dokonać ewentualnego zakupu;
3) przyszli naśladowcy, którzy uczą się sposobu wytwarzania nowego produktu, aby móc uruchomić jego produkcję.

M. J. Beker z kolei wskazuje na trzy wzajemnie powiązane ze sobą czynniki, które wpływają na dyfuzję innowacji, są to[108]:

1) oryginalność rozwiązań;
2) wymagania, gusty i preferencje potencjalnych klientów;
3) prawdopodobieństwo skutecznego zaspokojenia potrzeb klientów.

Zakres dyfuzji innowacji zależy od umiejętności pozyskania przez przedsiębiorstwo klientów. Na tym etapie ważne jest, by uświadomić im, że nowy produkt spełnia ich wymagania i potrzeby, a jednocześnie wiąże się z niskim poziomem ryzyka. W tym celu konieczne jest stałe doskonalenie sposobów rozpowszechniania informacji na rynku. Pomocna jest tu analiza postaw potencjalnych klientów wobec wprowadzanej innowacji. Trudno jednak określić uniwersalne metody oceny i pomiaru gotowości klientów do innowacji. Każdy klient jest różny, każdy ma inne potrzeby i oczekiwania względem nowego produktu.

---

[107] Ch. Freeman, *The Economics of Industrial Innovation*, 2nd ed., Frances Pinter, London 1982, s. 56.

[108] M. J. Baker, *Marketing. An Introductory Text*, MacMillan Education Ltd., London 1991, s. 34.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Podobnie jak różni są klienci, różne są postawy pracowników wobec wprowadzanej innowacji w przedsiębiorstwie. E. M. Rogers wyróżnił w tym kontekście pięć grup pracowników, są to[109]:

1) nowatorzy, którzy utrzymują dobre relacje z innymi pracownikami, są chętni do podejmowania ryzyka w celu tworzenia i przetestowania innowacji, charakteryzują się nowatorstwem i odkrywczością;
2) pracownicy o szybkiej adaptatywności, którzy szybko uczą się innowacji, ale dopiero w chwili zwrócenia na nie uwagi wzbudzają szacunek i często są lokalnymi autorytetami;
3) większość o szybkiej adaptatywności, która szybciej akceptuje innowację niż pozostali pracownicy, ale rzadko pełni funkcje kierownicze; czerpie wzory z pracowników o szybkiej adaptatywności, cechując się rozwagą;
4) pracownicy o powolnej adaptatywności, którzy postępują tak jak większość pracowników; jeśli pozostali pracownicy nie akceptują innowacji, to oni również tego nie robią; cechują się sceptycyzmem;
5) pracownicy o bardzo powolnej adaptatywności, którzy nie akceptują żadnej innowacji, cechują się konserwatyzmem; z dużą niepewnością podchodzą do każdej innowacji.

Rogers wskazuje również na cechy innowacji, od których może zależeć jej akceptacja lub odrzucenie przez otoczenie. Po pierwsze, innowacja musi być względnie dogodna, czyli nowe rozwiązanie musi być użyteczniejsze niż obecne, zarówno pod kątem społecznym, jak i ekonomicznym. Po drugie, innowacja musi być kompatybilna, czyli musi łączyć się z normami obowiązującymi w danej organizacji, kulturą organizacyjną, wartościami, postawą pracowników wobec innowacji i doświadczeniem z nią związanym. Po trzecie, innowacja musi być kompleksowa, czyli musi uwzględniać stopień jej stosowania, zrozumienia i przyswojenia przez otoczenie. Po czwarte, innowacja musi być podzielna, czyli dająca możliwość stopniowego (etapy, fazy, kroki) jej wdrażania. Po piąte, innowacja musi być przystępna, czyli cha-

[109] A. Pomykalski, op. cit., s. 113, za: E. M. Rogers, op. cit.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

rakter i proces jej realizacji oraz osiągane wyniki muszą być możliwe do przedstawienia pracownikom w strukturach danej organizacji[110]. K. Karcz podkreśla z kolei, że innowacja jest przyjmowana chętniej przez otoczenie, jeśli spełnionych jest kilka warunków. Podmioty z otoczenia przedsiębiorstwa są pozytywnie nastawione do zmian, pełnią funkcje w sposób elastyczny, nawiązują częste relacje z innymi osobami. Ponadto w celu przyjęcia innowacji przez otoczenie należy zapewnić odpowiednią i wspierającą infrastrukturę ekonomiczno-techniczną[111].

Przedsiębiorstwa powinny być świadome tego, że pozytywne wdrożenie innowacji w ich strukturach nie przesądza o szybkim jej rozpowszechnieniu w otoczeniu. Każda innowacja niesie ze sobą różne korzyści i niedogodności, które zmieniają się na skutek doskonalenia i modyfikacji. Ponadto firmy z tej samej branży różnią się potrzebami i możliwościami innowacyjnymi. To z kolei wpływa na odmienny stopień oceny atrakcyjności innowacji przez przedsiębiorstwa, który zależy od rentowości firmy, warunków pracy, zmiany cen wyrobów i dostępności kapitałów.

2.5. Źródła innowacji

W czasach ciągłych zmian rynkowych, wprowadzanych nowości, innowacje zyskują coraz większe znaczenie. Zmiany w zachowaniu klientów, stylach życia powodują, że dotychczasowe potrzeby i preferencje rynkowe tracą na atrakcyjności. Wymaga to od przedsiębiorstw ciągłego wprowadzania i znajdowania źródeł tworzenia innowacji. Ogólne podejście głosi, że źródłem innowacji jest wszystko, co inspiruje jednostkę do procesu zmian[112].

Początkiem każdej innowacji jest pomysł innowacyjny, który organizacja pozyskuje z różnych źródeł. Mogą one pochodzić zarówno z przedsiębiorstwa (pracownicy), jak i z otoczenia (klienci, konkuren-

[110] E. M. Rogers, op. cit., s. 56.

[111] K. Karcz, *Proces dyfuzji innowacji. Podejście marketingowe*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1997, s. 43–47.

[112] A. Pomykalski, op. cit., s. 54.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

cji, dostawcy itd.). P. F. Drucker do wewnętrznych źródeł innowacji zalicza[113]:

1) niespodziewane zdarzenie, takie jak sukces rynkowy, porażka, wymóg adaptacji do otoczenia;
2) zidentyfikowany problem odnoszący się do tego, jak jest, a jak powinno być;
3) zidentyfikowane potrzeby procesów w momencie pojawienia się w nich „wąskich gardeł" i narastającej konieczności ich usunięcia;
4) szybko zachodzące zmiany w otoczeniu, które wymagają natychmiastowej reakcji przedsiębiorstwa i umiejętności przewidywania przyszłych potrzeb.

Natomiast wśród zewnętrznych źródeł innowacji P. F. Drucker wymienia[114]:

1) zmiany demograficzne, które odnoszą się do dostępności siły roboczej, zmian siły nabywczej i potrzeb nabywców;
2) zmiany w postrzeganiu i znaczeniu grup społecznych, które wiążą się z aspiracjami ludności i ich nowymi potrzebami.

Ph. Kotler twierdzi z kolei, że źródła pomysłów na innowacje należy szukać wśród naukowców, klientów, pracowników, konkurentów, uczestników kanałów dystrybucji i członków zarządu[115].

Przedsiębiorstwa aspirujące do miana innowacyjnych i konkurencyjnych powinny tworzyć warunki umożliwiające wykorzystanie źródeł innowacji. Nie gwarantuje to osiągnięcia sukcesu rynkowego, ale zwiększa jego prawdopodobieństwo. Wymaga to jednak prowadzenia wielu działań przez przedsiębiorstwo i umiejętnego wykorzystania dostępnych zasobów. J. Łunarski[116] wymienia różne źródła pomysłów innowacyjnych, które szczegółowo opisano poniżej.

---

[113] P. F. Drucker, *Natchnienie i fart, czyli innowacje i przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2004, s. 39.

[114] Ibidem.

[115] Ph. Kotler, op. cit., s. 247.

[116] J. Łunarski (red.), *Zarządzanie innowacjami. Podstawy zarządzania innowacjami*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2007, s. 151–153.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Pomysły na innowacje firmy mogą pozyskać od swoich **klientów**. Pomocne jest tu prowadzenie badań mających na celu identyfikację potrzeb i zbieranie opinii o produktach. Takie informacje organizacje mogą zdobyć w czasie zgłaszania reklamacji przez klientów, kontaktów sprzedawców z kupującymi lub podczas organizacji wydarzeń dla klientów (np. drzwi otwarte, targi, konferencje, konkursy). O cenności informacji pozyskanej od klientów przesądza fakt, że są oni potencjalnymi odbiorcami innowacji, a więc w sposób znaczący wpływają na jej kształt. To od ich potrzeb i wymagań zależy bowiem powodzenie wdrażanej innowacji. Rozwiązanie innowacyjne odpowiadające potrzebom rynkowym może zostać przychylnie odebrane przez otoczenie, a także wpłynąć na większą rozpoznawalność marki na rynku.

Kolejnym źródłem pomysłów innowacyjnych są **dostawcy**, z którymi współpracuje przedsiębiorstwo. Dostawcy znają i rozumieją wykorzystywane w firmie procesy. Mogą zatem zgłaszać zmiany dotyczące przygotowania produktu, które z jednej strony poprawią jakość, a z drugiej obniżą koszty produkcji. Dostawcy mogą również pozyskiwać informacje od swoich nabywców, uzyskując w ten sposób cenną wiedzę dotyczącą specyfikacji produktu.

Zewnętrzne organizacje naukowo-badawcze i konsultingowe to kolejne źródło innowacji. W praktyce gospodarczej coraz częściej zdarza się, że organizacje te współpracują z firmami w realizacji różnych przedsięwzięć i projektów. Dysponują one bowiem specjalistyczną wiedzą, mogącą pomóc w rozwiązaniu problemów, z którymi boryka się przedsiębiorstwo. Może to także stanowić inspirację dla pracowników przedsiębiorstwa do zgłaszania własnych pomysłów innowacyjnych.

Źródłem innowacji mogą być też nowe **odkrycia naukowe i rozwiązania techniczne**[117]. Z perspektywy osiągniecia przewagi konkurencyjnej ważne jest wczesne ich poznanie przez firmę. W tym celu organizacja powinna brać udział w konferencjach naukowo-technicznych, zapoznawać się z artykułami naukowymi i monitorować informacje o doniesieniach naukowych.

---

[117] W. Janasz, I. Leśkiewicz, *Identyfikacja i realizacja procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1995, s. 33.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Zagrożenie konkurencyjne może także stanowić źródło pomysłów innowacyjnych. Zmusza ono bowiem firmę do wprowadzenia udoskonaleń w produktach, w procesach, w systemach zarządzania czy w sposobach motywowania pracowników. Zagrożenie może być tu definiowane jako wprowadzenie analogicznych wyrobów przez konkurentów czy też jego substytutów, które w podobny sposób zaspokajają potrzeby klientów lub wpływają na ich zmiany.

Problemy rozwiązywane w ramach współpracy pracowników to kolejne źródło innowacji dla firmy. W trakcie pracy zespołowej może powstać wiele ciekawych pomysłów innowacyjnych.

Trudności, z którymi mierzy się przedsiębiorstwo i których eliminacja jest znana, mogą również stanowić źródło pomysłów innowacyjnych. Firma, aby zapobiec ich wystąpieniu, może bowiem tworzyć innowacyjne rozwiązania. Zmiany te mogą dotyczyć procesu produkcyjnego, likwidacji marnotrawstwa zasobów, usprawnienia organizacji pracy czy zwiększenia produktywności.

Kolejnym źródłem innowacji mogą być **nieoczekiwane sukcesy i porażki przedsiębiorstwa**. Jedne i drugie zależą od wielu czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Szczegółowa ich analiza umożliwi selekcję tych, które w znaczący sposób wpływają na kondycję firmy. To z kolei pozwoli na określenie innowacyjnych działań, które mogą utrwalić sukces rynkowy lub wyeliminować ewentualne porażki.

Pomysły innowacyjne mogą być również generowane na skutek **zmian społeczno-ekonomicznych**, a w szczególności zmian wyobrażeń, panujących trendów, poglądów, nastawienia i mody. Zmiany te są z kolei źródłem nowych potrzeb rynkowych. Wczesne rozpoznanie tych zmian i dostosowanie do nich oferty firmy może wpłynąć na pozycję konkurencyjną i umożliwić osiągnięcie sukcesu rynkowego.

A. Sosnowska podkreśla, że w praktyce gospodarczej przedsiębiorstwa najczęściej korzystają z takich źródeł innowacji, jak[118] (rysunek 2.12): ośrodki transferu technologii, jednostki badawczo-rozwojowe, bazy handlu zagranicznego, eksperci, rynek, literatura branżowa, pracownicy, laboratoria uczelniane.

[118] A. Sosnowska, *Zarządzanie nowym produktem*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2000, s. 172.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Rysunek 2.12. Źródła pomysłów na nowe produkty

Źródło: A. Sosnowska, *Zarządzanie nowym produktem*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2000, s. 172.

Informacje zamieszczane w **mediach społecznościowych** stanowią wyjątkowe źródło innowacji pozyskiwanej od klientów. Ich wykorzystanie może odbywać się na każdym etapie procesu innowacyjnego. Przedsiębiorstwa mogą tworzyć platformy crowdsourcingowe do zbierania pomysłów na etapie tworzenia innowacji bądź ulepszania produktów na etapie rozwoju innowacji, a także testować produkty wirtualne na etapie uruchomienia.

Praktycy biznesu wskazują wiele efektów wykorzystania mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji, wśród najczęściej wymienianych są te związane z pozyskiwaniem różnego rodzaju informacji i pomysłów od klientów. Mówi się o takich efektach jak gromadzenie pomysłów na dokonanie zmian w strukturze organizacyjnej, zdobycie informacji o nowych potrzebach klientów, pozyskanie pomysłów na opatentowanie wynalazków, na opracowanie nowych form promocji, nowych instrumentów polityki cenowej, na stworzenie nowych kanałów dystrybucji, nowych marek produktowych, nowych opakowań, nowych usług posprzedażowych (gwarancja, instalacja, serwis itp.), na wdrożenie systemu informatycznego, systemu jakości, na wejście na geograficznie nowe rynki, nowe segmenty rynku, na wprowadzenie bezwzględnie nowych produktów, bezwzględnie nowych technologii produkcyjnych, na zmianę lokalizacji firmy, na zmodernizowanie wcześniej wytwarzanych produktów i wcześniej stosowanych techno-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

logii produkcyjnych[119]. Pozyskanie pomysłów od klientów, użytkowników mediów społecznościowych, nie jest jednak prostym zadaniem. Firmy muszą stworzyć warunki i zachęty, które skłonią użytkowników do współtworzenia innowacji, a także uwzględnić ryzyko z tym związane. Specyfika mediów społecznościowych polega bowiem na wysokiej interaktywności i szybkiej ewaluacji, przez co firmom trudno kontrolować treści zamieszczanie przez użytkowników[120]. Wymaga to stałego monitorowania, zwłaszcza w procesie innowacji, w którym trzeba prowadzić ściśle określone działania i zatwierdzać je etap po etapie.

W celu pozyskiwania pomysłów na innowacje firma może stosować różne strategie w mediach społecznościowych: organizować konkursy online do generowania pomysłów czy udostępniać prototypy produktów do testowania na potrzeby rozwoju innowacji. W literaturze wyszczególnia się działania proaktywne i reaktywne prowadzone przez firmy w mediach społecznościowych. Do pierwszej grupy zalicza się tworzenie konkursów online lub kampanii szeptanych, a do drugiej – monitorowanie mediów i eksplorację danych. Dlatego każde przedsiębiorstwo powinno określić swój wachlarz możliwości w mediach społecznościowych, aby zapewnić wydajny i skuteczny proces innowacyjny[121].

Tradycyjny proces innowacji uwzględnia kilka etapów, od pomysłu na innowację do wprowadzenia gotowego produktu na rynek. W. D. Hoyer i inni podkreślają, że na etapie generowania pomysłów firmy wykorzystują media społecznościowe, aby nakłady klientów były większe,

---

[119] Efekty wyszczególnione na podstawie indywidualnych konsultacji z pięcioma pracownikami agencji marketingowych, dwoma pracownikami agencji interaktywnych, dwoma pracownikami przedsiębiorstw z zakresu innowacji i trzema specjalistami z zakresu marketingu i mediów społecznościowych.

[120] K. Peters, Y. Chen, A. M. Kaplan, B. B. Ognibeni, K. Pauwels, *Social media metrics – A framework and guidelines for managing social media*, „Journal of Interactive Marketing" 2013, Vol. 27, Issue 4, November, s. 285.

[121] D. L. Roberts, F. T. Piller, D. Lüttgens, *Mapping the impact of social media for innovation: The role of social media in explaining innovation performance in the PDMA comparative performance assessment study*, „Journal of Product Innovation Management" 2016, Vol. 33, Issue S1, December, s. 117–135, https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-84995769295&origin=inward&txGid=cdefd8a46e46f1173c76569aab86fcf2 [data wglądu: 26.02.2019].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

a koszty pozyskania pomysłów niższe niż w tradycyjnych metodach[122]. Na przykład netnografia, którą posługują się firmy, pozwala wychwycić postawy, zachowania i potrzeby klientów zgłaszane w mediach społecznościowych. Pomysły i rozwiązania innowacyjne można pozyskać dzięki czytaniu rozmów użytkowników mediów społecznościowych (przykład firmy Beiersdorf)[123].

Na etapie tworzenia pomysłów na innowacje monitorowanie tekstów w ramach metody netnografii to alternatywny sposób zbierania pomysłów innowacyjnych, bez aktywnego angażowania klientów. Informacje wykorzystywane w procesie innowacji są bowiem wydobywane przez firmę z nieformalnych tekstów i danych zamieszczanych w mediach społecznościowych. Organizowanie konkursów online lub crowdsourcing[124] wymaga z kolei już aktywnego uczestnictwa użytkowników mediów społecznościowych w proces wdrażania innowacji.

Na etapie dyfuzji innowacji media społecznościowe, takie jak wiki[125], mogą dostarczać przestrzeń do wspólnego opracowywania koncepcji, prototypów produktów. Umożliwiają one bowiem aktywną

[122] W. D. Hoyer, R. Chandy, M. Dorotic, M. Krafft, S. S. Singh, *Consumer cocreation in new product development*, „Journal of Service Research" 2010, Vol. 13, Issue 3, s. 34.

[123] Firma Beiersdorf, wykorzystując netnografię, zebrała spostrzeżenia użytkowników mediów społecznościowych, aby dowiedzieć się, jakiego antyperspirantu potrzebują. W ten sposób przedsiębiorstwo dowiedziało się, że klienci chcą antyperspirantu, który nie pozostawia plam na ubraniach. Odpowiadając na potrzeby konsumentów, Beiersdorf wprowadziła innowacyjny dezodorant Nivea Black & White, szerzej w: V. Bilgram, M. Bartl, S. Biel, *Getting closer to the consumer – how Nivea co-creates new products*, „Marketing Review St. Gallen" 2011, Vol. 28, Issue 1, s. 34–40.

[124] Firma Dell uruchomiła aplikację konkursową Dell Social Innovation Challenge, która początkowo była dedykowana tylko studentom. Z czasem jednak stała się jedną z najbardziej znanych platform crowdsourcingowych, w której zgłaszane jest tysiące pomysłów na innowacje. Natomiast American Express uruchomiło aplikację YourBuzz, z której pozyskuje opinie klientów na temat firmy z takich mediów społecznościowych, jak Facebook, Twitter czy Yelp, szerzej w: K. W. Chan, S. Y. Li, J. J. Zhu, *Fostering Customer Ideation in Crowdsourcing Community: The Role of Peer-to-peer and Peer-to-firm Interactions*, „Journal of Interactive Marketing" 2015, Vol. 31, 1 August, s. 55.

[125] Na przykład firma BMW wykorzystuje serwis typu wiki BMW-Mini do personalizowania przez użytkowników Internetu projektów samochodów, a następnie zamieszcza je w mediach społecznościowych, aby zebrać informacje zwrotne, szerzej w: F. Piller, A. Vossen, C. Ihl, *From social media to social product development: The impact of social media on co-creation of innovation*, „Die Unternehmung" 2012, Vol. 66, Issue 1, s. 19.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

interakcję i wymianę wiedzy między osobami. Dzięki temu firmy mogą opracowywać własne narzędzia projektowe i skutecznie je wykorzystywać w rozwoju produktów[126]. Stosunkowo niewielka część współczesnych firm sięga po media społecznościowe na etapie rozwoju procesu innowacyjnego. Zamiast tego wydaje się, że wiele organizacji na tym etapie opiera się na wewnętrznych systemach i zamkniętych sieciach, w ramach własnej struktury.

Na etapie wdrażania innowacji świadomość wykorzystania mediów społecznościowych jest kluczowa. H. Kim i D. M. Hanssens podkreślają, że aktywność firmy w mediach społecznościowych przed wprowadzeniem innowacji na rynek jest skuteczną formą reklamy[127]. Zachęca potencjalnych użytkowników do poszukiwania owych nowych produktów i wywołuje zjawisko marketingu wirusowego. Po wdrożeniu innowacji media społecznościowe umożliwiają z kolei firmom dostęp do informacji zwrotnych, wzmacniając przy tym relacje z otoczeniem i zwiększając zaangażowanie klientów w działania organizacji.

Media społecznościowe wspierają komunikację i łączą klientów z organizacjami. Stanowią one „narzędzie do rozwijania wiedzy o klientach, uzyskiwania dostępu do wiedzy, współtworzenia pomysłów i koncepcji z użytkownikami oraz wspierania nowych produktów"[128]. Firmy coraz częściej podejmują różne działania w celu wykorzystania rozproszonej wiedzy tłumu, aby poprawić własną wydajność innowacyjną[129].

---

[126] A. S. Cui, F. Wu, *Utilizing customer knowledge in innovation: Antecedents and impact of customer involvement on new product performance*, „Journal of the Academy of Marketing Science" 2015, Vol. 44, Issue 4, s. 518.

[127] H. Kim, D. M. Hanssens, *Advertising and Word-of-Mouth Effects on Prelaunch Consumer Interest and Initial Sales of Experience Products*, „Journal of Interactive Marketing" 2017, Vol. 37, Issue 1, February, s. 59.

[128] D. L. Roberts, F. T. Piller, D. Lüttgens, *Mapping the Impact of Social Media for Innovation: The Role of Social Media in Explaining Innovation Performance in the PDMA Comparative Performance, Assessment Study*, „Journal of Product Innovation Management" 2016, Vol. 33, 1 December, s. 124.

[129] V. Scuotto, M. Del Giudice, M. R. D. Peruta, S. Tarba, *The performance implications of leveraging internal innovation through social media networks: An empirical verification of the smart fashion industry*, „Technological Forecasting and Social Change" 2017, Vol. 120, July, s. 185.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Często przytaczanym przykładem w tym zakresie jest platforma internetowa Starbucks o nazwie My Starbucks Idea, która umożliwia klientom przesyłanie opinii na temat aktualnej oferty i przedstawienie własnych pomysłów na rozwój firmy. Podobne działania podejmuje firma Procter & Gamble, która poprzez program Connect + Develop[130] zbiera pomysły od klientów z całego świata na rozwiązanie problemów związanych z innowacjami[131].

Zależność między mediami społecznościowymi a innowacją jest opisywana w literaturze. W tabeli 2.5 zaprezentowano wybranych autorów publikacji o innowacjach, w których podkreśla się znaczenie mediów społecznościowych[132].

Tabela 2.5. Media społecznościowe a innowacje – podejście wybranych autorów

AUTOR	OPIS
H. Bugshan	Media społecznościowe są motorem uczestnictwa w Internecie i swobodnej ekspresji oraz ekonomicznym źródłem otwartych innowacji.
D. Roberts, F. Piller, D. Lüttgens	Wykorzystanie informacji z mediów społecznościowych może być korzystne dla rozwoju nowych produktów i prowadzić do przewagi konkurencyjnej.

[130] H. Bhimani, A.-L. Mention, P.-J. Barlatier, *Social media and innovation: A systematic literature review and future research directions*, „Technological Forecasting and Social Change" 2018, 17 October, https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162517316074#bb0595 [data wglądu: 8.01.2019].

[131] Popularnym przykładem tego, w jaki sposób firmy wykorzystują media społecznościowe w działaniach innowacyjnych, jest przypadek firmy Nokia. Stworzenie telefonu komórkowego WP7 jest skutkiem współpracy firmy z użytkownikami mediów społecznościowych. Nokia zaangażowała swoich klientów w globalny proces współtworzenia w czasie rzeczywistym, wykorzystując wiedzę i uczucia społeczności użytkowników, szerzej w: ibidem.

[132] Interesujące podejście w tym zakresie prezentują S. Stieglitz, K. Riemer, C. Meske, wyjaśniając, że media społecznościowe to rodzaj żywego laboratorium, w których pracownicy akademiccy gromadzą duże ilości danych w czasie rzeczywistym, szerzej w: S. Stieglitz, K. Riemer, C. Meske, *Hierarchy or activity? The role of formal and informal influence in eliciting responses from enterprise social networks*, Conference Proceedings at Twenty Second European Conference on Information Systems, Tel Aviv 2014.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Tabela 2.5. Media społecznościowe a innowacje – podejście wybranych autorów (cd.)

AUTOR	OPIS
A Androutsopoulou, Y. Charalabidis, E. Loukis	Cechy charakterystyczne dla innowacji społecznych określają stopień wykorzystania mediów społecznościowych.
F. von Briel	Media społecznościowe mogą być czynnikiem sprzyjającym tworzeniu innowacji, ale sukces z ich wykorzystania opiera się na tworzeniu kultury społecznej i gotowości pracowników.
H. Simula	Media społecznościowe mogą pomagać tworzyć innowacje, ale to, jak wiele informacji firma powinna dostarczać swoim klientom w procesie innowacji, pozostaje dyskusyjne.
C. Laurell, C. Sandström	Media społecznościowe mogą ułatwiać działania innowacyjne w praktyce.
W. Ooms, J. Bell, R. A. Kok	Media społecznościowe są narzędziem, które pozwala firmom poprawić zdolności tworzenia innowacji.
J. Q. Dong, W. Wu	Media społecznościowe umożliwiają tworzenie otwartych innowacji, pozwalają organizacjom wykorzystywać strategiczne możliwości w zarządzaniu na podstawie treści generowanych przez użytkowników.
Y. Xu, D. E. Ribeiro-Soriano, J. Gonzalez-Garcia	Media społecznościowe poszerzają możliwości innowacyjne firm, ponieważ strategiczne wykorzystanie interakcji może zapewnić głębsze zrozumienie preferencji i zachowania klientów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Bhimani, A.-L. Mention, P.-J. Barlatier, *Social media and innovation: A systematic literature review and future research directions*, „Technological Forecasting and Social Change" 2018, 17 October, https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162517316074#bb0595 [data wglądu: 10.01.2019].

W literaturze zagranicznej funkcjonuje także typologia mediów społecznościowych wykorzystywanych przez organizacje do działań innowacyjnych. Pierwsza grupa, tzw. *public social media*[133], obejmuje takie platformy, jak YouTube, Facebook, Twitter czy LinkedIn. Umożliwiają one firmom komunikację z klientami i tworzenie przestrzeni dyskusji o firmie i produktach. W ten sposób organizacje pozyskują informację zwrotną, na podstawie której udoskonalają produkty. Druga grupa to tzw. *company-built social media*, w skład której wchodzą platformy oparte na funkcjach społecznościowych opracowanych wewnętrznie przez organizację. Służą one do interaktywnego wykorzystywania interakcji (np. NASA@work) lub mierzenia spostrzeżeń

[133] P. J. Guinan, S. Parise, K. Rollag, *Jumpstarting the use of social technologies in your organization*, „Business Horizons" 2014, Vol. 57, Issue 3, May, s. 337–347.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

użytkowników zewnętrznych (np. IBM JAM, Dell IdeaStorm itp.)[134]. Trzecią grupę tworzą tzw. *company-licenced social media*, są to autorskie rozwiązania opracowane przez firmy, które zwykle są używane jako wewnętrzna platforma społecznościowa (np. IdeasProject, MS 365 Yammer). Umożliwiają one pracownikom wewnętrzną komunikację i współpracę nad projektami. Ostatnia grupa obejmuje tzw. *innovation intermediary social media*, reprezentuje organizacje odwołujące się do wyspecjalizowanych narzędzi innowacyjnych, takich jak Innocentive, Get Satisfaction itp., aby świadczyć innowacyjne usługi dostosowane do potrzeb, takie jak konkursy wewnętrzne lub zewnętrzne w mediach społecznościowych[135].

Media społecznościowe zmieniają sposób komunikacji firm z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym. Opierają się one na uczestnictwie, kreatywności i niskich barierach wejścia, wspomagając tym samym proces tworzenia innowacji. Istnieją dwa główne podejścia wykorzystania mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji dzisiejszych organizacji[136]. W podejściu podstawowym innowacyjne już firmy posługują się nimi do pozyskania pomysłów na ulepszenie istniejących produktów i usług lub do opracowania nowych. Organizacje takie aktywnie uczestniczą w życiu społeczności internetowych, słuchają ich członków i biorą udział w dyskusjach online[137]. Na poziomie zaawansowanym firmy dostosowują z kolei media społecznościowe do użytku wewnętrznego. Posiłkują się grupami na Facebooku do wewnętrznej komunikacji lub budują własne media społecznościowe[138].

---

[134] Ibidem, s. 345–346.

[135] A. King, K. R. Lakhani, *Using open innovation to identify the best ideas*, „MIT Sloan Management Review" 2013, Vol. 55, Issue 1, September, s. 45.

[136] H. Bhimani, A.-L. Mention, P.-J. Barlatier, op. cit. [data wglądu: 10.01.2019].

[137] Przykłady takich firm: Dell, Del Monte i Nokia Corporation, szerzej w: S. Nambisan, P. Nambisan, *How to Profit from a Better Virtual Customer Environment*, „MIT Sloan Management Review" 2008, Vol. 49, Issue 3, March, https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-70350688696&origin=inward&txGid=d68a61ecc49ed5ca7e48b2bac479e388 [data wglądu: 10.01.2019].

[138] Na przykład projekt IBM „Innovation Jam" pozwala firmie przekształcać źródła pomysłów na nowe produkty i rozwiązywać problemy zgłaszane przez swoich współpracowników i partnerów, szerzej w: O. M. Bjelland, R. C. Wood, *An inside view of IBM's "Innovation Jam"*, „MIT Sloan Management Review" 2008, Vol. 50,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Wykorzystanie mediów społecznościowych w innowacjach może przybierać różne formy. Może to być tworzenie pomysłów, nadawanie informacji, budowanie forum komunikacji, śledzenie tendencji, motywowanie użytkowników do uczestnictwa w działaniach firmy i do współpracy z nią. Celem tych wszystkich działań jest zebranie i analizowanie informacji interesariuszy, którzy składają się na środowisko mediów społecznościowych. Od złożoności poszukiwanej informacji zależy dobór odpowiedniego rodzaju mediów społecznościowych. Można zatem przypuszczać, że organizacje celowo korzystają z różnych typów mediów, by pozyskać bogate i jednocześnie różnorodne źródła informacji.

Dynamika zmian zarówno na rynkach krajowych, jak i międzynarodowych sprawia, że od współczesnych firm wymaga się elastyczności funkcjonowania, szybkiego reagowania na zmiany, a przede wszystkim innowacyjnego podejścia do zarządzania. Organizacje, które opierają swoją pozycję konkurencyjną na stabilności, niereagujące na zmiany rynkowe, niedostarczające innowacyjnych rozwiązań, nie mają szans na sukces rynkowy. Stała obserwacja rynku, szybkie reagowanie na zmiany i dostarczanie innowacyjnych produktów i/lub usług są dziś koniecznością. Takie działania przynoszą firmie wiele korzyści. Zmiany muszą być jednak wdrażane i akceptowane przez pracowników. Innowacje bowiem niejednokrotnie przyczyniają się do przekształceń w strukturze organizacyjnej firmy. Zaangażowanie pracowników, ich mobilności i elastyczności znacząco wpływa na skuteczność wprowadzanych modyfikacji i na pozycję rynkową przedsiębiorstwa. Od aktywności i odwagi przedsiębiorstwa we wprowadzaniu nowatorskich, innowacyjnych pomysłów zależy poziom jego konkurencyjności.

W dobie globalizacji oraz wzrostu konkurencyjności zdolność do tworzenia innowacji staje się głównym warunkiem powodzenia organizacji. Większość współczesnych firm uznaje, a pozostałe dążą do uznania działań innowacyjnych za kwestię podstawową. Innowacje wpły-

Issue 1, September, s. 32–40, https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2--s2.0-57049149609&origin=inward&txGid=eb4343854058fd2736f553cd0f647793 [data wglądu: 10.01.2019].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

wają bowiem na wzrost atrakcyjności produktów i usług, co pociąga za sobą zwiększenie sprzedaży, a to z kolei wyznacza pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Nowoczesne modele masowego współdziałania różnią się od modeli dotychczasowych. Coraz więcej firm jest otwartych na współdziałanie z klientami. W tym celu przenoszą swoje problemy, idee, działania do świata wirtualnego.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Rozdział 3

Metodyka badań empirycznych

3.1. Cel i zakres badań

Głównym celem pracy była **ocena wykorzystania mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji w badanych przedsiębiorstwach**. W ramach celu głównego wyodrębniono następujące cele szczegółowe:

1) identyfikacja celów wykorzystywania mediów społecznościowych w badanych przedsiębiorstwach;
2) identyfikacja rodzajów mediów społecznościowych oraz podejmowanych w nich działań na rzecz kreowania innowacji w badanych przedsiębiorstwach;
3) identyfikacja efektów wykorzystywania mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji w badanych przedsiębiorstwach;
4) określenie czynników stymulujących i destymulujących wykorzystywanie mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji w badanych przedsiębiorstwach.

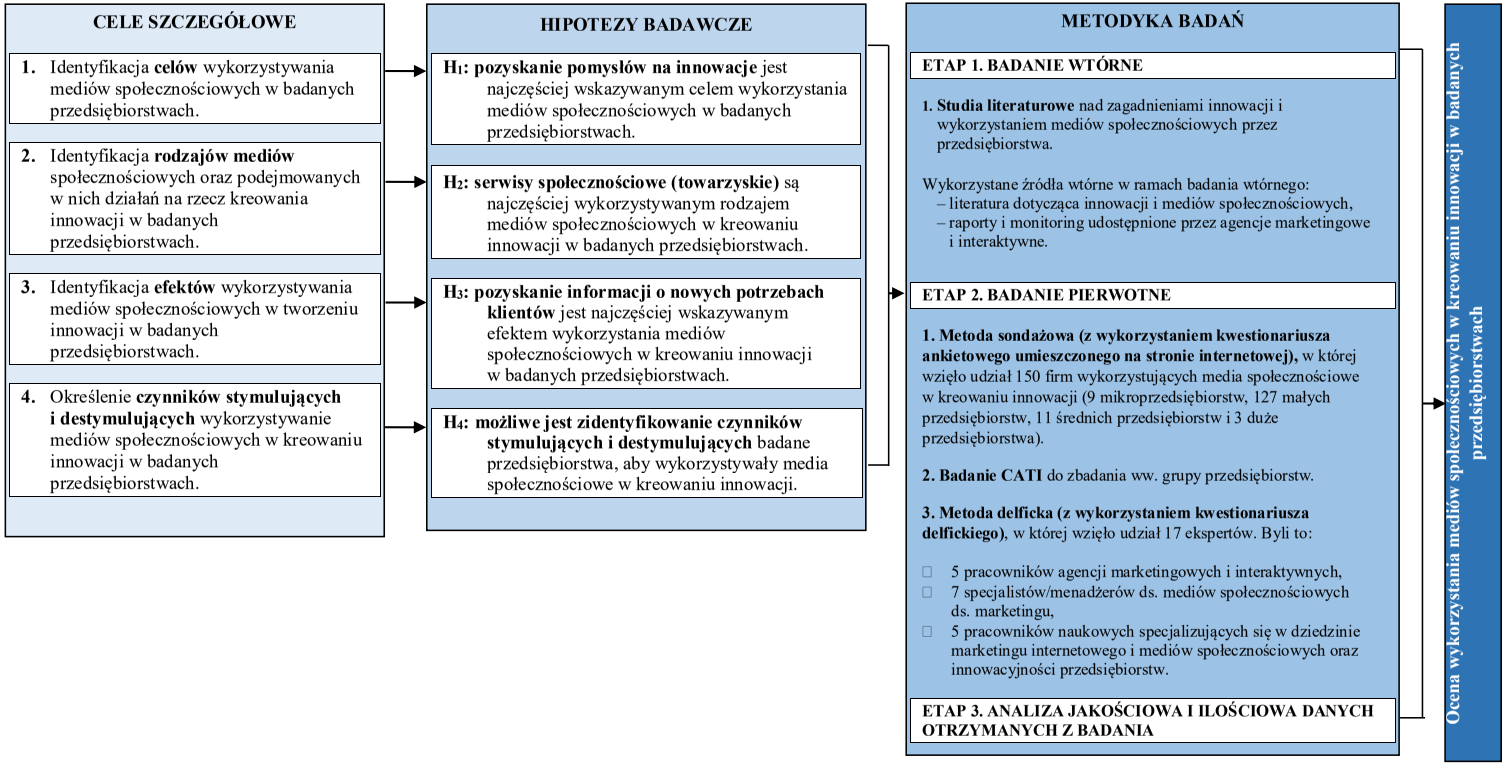
Struktura wieloetapowego procesu badawczego została przedstawiona na rysunku 3.1.

W toku prac badawczych weryfikowano następujące hipotezy:

1) H_1: pozyskanie pomysłów na innowacje jest najczęściej wskazywanym celem wykorzystania mediów społecznościowych w badanych przedsiębiorstwach;
2) H_2: serwisy społecznościowe (towarzyskie) są najczęściej wykorzystywanym rodzajem mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji w badanych przedsiębiorstwach;

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1543464343A6365313


CELE SZCZEGÓŁOWE
1. Identyfikacja celów wykorzystywania mediów społecznościowych w badanych przedsiębiorstwach.
2. Identyfikacja rodzajów mediów społecznościowych oraz podejmowanych w nich działań na rzecz kreowania innowacji w badanych przedsiębiorstwach.
3. Identyfikacja efektów wykorzystywania mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji w badanych przedsiębiorstwach.
4. Określenie czynników stymulujących i destymulujących wykorzystywanie mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji w badanych przedsiębiorstwach.
HIPOTEZY BADAWCZE
H1: pozyskanie pomysłów na innowacje jest najczęściej wskazywanym celem wykorzystania mediów społecznościowych w badanych przedsiębiorstwach.
H2: serwisy społecznościowe (towarzyskie) są najczęściej wykorzystywanym rodzajem mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji w badanych przedsiębiorstwach.
H3: pozyskanie informacji o nowych potrzebach klientów jest najczęściej wskazywanym efektem wykorzystania mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji w badanych przedsiębiorstwach.
H4: możliwe jest zidentyfikowanie czynników stymulujących i destymulujących badane przedsiębiorstwa, aby wykorzystywały media społecznościowe w kreowaniu innowacji.
METODYKA BADAŃ
ETAP 1. BADANIE WTÓRNE
1. Studia literaturowe nad zagadnieniami innowacji i wykorzystaniem mediów społecznościowych przez przedsiębiorstwa.
Wykorzystane źródła wtórne w ramach badania wtórnego:
– literatura dotycząca innowacji i mediów społecznościowych,
– raporty i monitoring udostępnione przez agencje marketingowe i interaktywne.
ETAP 2. BADANIE PIERWOTNE
1. Metoda sondażowa (z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego umieszczonego na stronie internetowej), w której wzięło udział 150 firm wykorzystujących media społecznościowe w kreowaniu innowacji (9 mikroprzedsiębiorstw, 127 małych przedsiębiorstw, 11 średnich przedsiębiorstw i 3 duże przedsiębiorstwa).
2. Badanie CATI do zbadania ww. grupy przedsiębiorstw.
3. Metoda delficka (z wykorzystaniem kwestionariusza delfickiego), w której wzięło udział 17 ekspertów. Byli to:
5 pracowników agencji marketingowych i interaktywnych,
7 specjalistów/menadżerów ds. mediów społecznościowych ds. marketingu,
5 pracowników naukowych specjalizujących się w dziedzinie marketingu internetowego i mediów społecznościowych oraz innowacyjności przedsiębiorstw.
ETAP 3. ANALIZA JAKOŚCIOWA I ILOŚCIOWA DANYCH OTRZYMANYCH Z BADANIA
Ocena wykorzystania mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji w badanych przedsiębiorstwach

Rysunek 3.1. Struktura wieloetapowego procesu badawczego

Źródło: opracowanie własne.

3) H_3: pozyskanie informacji o nowych potrzebach klientów jest najczęściej wskazywanym efektem wykorzystania mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji w badanych przedsiębiorstwach;
4) H_4: możliwe jest zidentyfikowanie czynników stymulujących i destymulujących wykorzystanie mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji przez badane przedsiębiorstwa.

Zakres przedmiotowy, przestrzenny, podmiotowy i czasowy badań opisano w dalszej części pracy. **Zakres przedmiotowy** badań obejmował takie zagadnienia jak:

1) cele wykorzystywania mediów społecznościowych przez badane przedsiębiorstwa;
2) rodzaje mediów społecznościowych wykorzystywanych przez badane przedsiębiorstwa do kreowania innowacji;
3) efekty wykorzystania mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji przez badane przedsiębiorstwa;
4) działania badanych przedsiębiorstw podejmowane w mediach społecznościowych na rzecz kreowania innowacji;
5) czynniki stymulujące i destymulujące wykorzystanie mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji przez badane przedsiębiorstwa.

Zakres przestrzenny badań odnosił się do pracowników firm, których działania mieściły się w obszarze zasięgu krajowego, a także ekspertów.

W celu określenia **zakresu czasowego** badań należy zaznaczyć, że w badaniach poruszano kwestie dotyczące zarówno przyszłości, jak i przeszłości. Do sprecyzowania przeszłości przyjęto założenia, że jest to okres ostatnich pięciu lat (do 2018 roku, kiedy rozpoczęto badanie), czyli od 2013 do 2017 roku. Badając z kolei przyszłe zagadnienia, przyjęto, że jest to okres najbliższych pięciu lat (od 2018 roku, kiedy rozpoczęto badanie), czyli od 2018 do 2022 roku. Badania przeprowadzono od sierpnia 2018 do marca 2019 roku. Szczegółowy zakres czasowy poszczególnych etapów badań opisano w dalszej części rozdziału.

Jeśli chodzi o **zakres podmiotowy**, badaniami objęto 150 mikroprzedsiębiorstw, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw i 17 ekspertów.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

3.2. Metody badawcze i procedura badawcza

Badanie mediów społecznościowych wykorzystywanych w tworzeniu innowacji przedsiębiorstw rozpoczęto od poszerzenia wiedzy na temat mediów społecznościowych i innowacji. W tym celu przeprowadzono studia literaturowe. Pozwoliły one na określenie celów wykorzystania mediów społecznościowych przez przedsiębiorstwa, wyodrębnienie rodzajów tych mediów, którymi firmy posługują się do kreowania innowacji, działań podejmowanych w mediach społecznościowych na rzecz kreowania innowacji, a także na wskazanie efektów wykorzystania mediów społecznościowych na rzecz kreowania innowacji oraz czynników stymulujących i destymulujących wykorzystanie mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji w przedsiębiorstwach. Wyniki tego etapu prac oraz konsultacje przeprowadzone w ramach metody delfickiej ze specjalistami/menadżerami ds. marketingu internetowego, a także z pracownikami naukowymi specjalizującymi się w dziedzinie marketingu internetowego, mediów społecznościowych i innowacyjności przedsiębiorstw pozwoliły na opracowanie narzędzi badawczych, jakimi były kwestionariusze ankietowe i kwestionariusz delficki.

Postępowanie badawcze składało się z dwóch etapów. Pierwszym z nich było **badanie wtórne**. Rozpoczęło się ono od studiów literaturowych nad zagadnieniami kreowania innowacji i wykorzystaniem mediów społecznościowych. W tym celu sięgnięto także po takie źródła wtórne, jak literatura dotycząca innowacji i mediów społecznościowych oraz raporty i monitoring udostępnione przez agencje marketingowe i interaktywne.

Drugi etap obejmował **badanie pierwotne**. Rozpoczęło się ono od przeprowadzenia badania pilotażowego wykonanego w celu oceny zasadności wyboru zaproponowanych metod badawczych i poprawności budowy zaprojektowanych narzędzi badawczych. W ramach badania pierwotnego posłużono się dwiema metodami badawczymi – metodą sondażową (z wykorzystaniem techniki ankiety internetowej) i metodą delficką, a także badaniem techniką CATI. Metodę sondażową za pomocą kwestionariusza ankietowego umieszczonego na stronie internetowej zastosowano do zbadania 150 firm wykorzystujących media

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

społecznościowe i kreujących innowacje (9 mikroprzedsiębiorstw, 127 małych przedsiębiorstw, 11 średnich przedsiębiorstw i 3 dużych przedsiębiorstw). Metodę delficką z użyciem kwestionariusza delfickiego (kwestionariusza opinii ekspertów) umieszczonego na stronie internetowej wykorzystano do zbadania 17 ekspertów (pięciu pracowników agencji marketingowych i interaktywnych, siedmiu specjalistów/menadżerów ds. mediów społecznościowych/ds. marketingu oraz pięciu pracowników naukowych specjalizujących się w dziedzinie marketingu internetowego i mediów społecznościowych oraz innowacyjności przedsiębiorstw).

Postępowanie badawcze zakończyło się **analizą jakościową i ilościową danych otrzymanych z badania** zrealizowanych metodą sondażową i metodą delficką. W tym celu skupiono się na sprawdzeniu poprawności wypełnienia kwestionariuszy ankietowych i kwestionariusza delfickiego, dokonaniu oceny wykorzystania mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji przedsiębiorstw, określeniu podstaw i warunków skutecznego kreowania innowacji opartych na mediach społecznościowych.

Zastosowanie różnych metod badawczych nie było przypadkowe. W literaturze bowiem podkreśla się, że w realizacji badań naukowych przydatne jest łączenie ze sobą różnych metod i technik badawczych[1]. Szczególnie w odniesieniu do tych nauk, w których korzysta się z wiedzy uczonych o różnych zainteresowaniach badawczych, z różnych dyscyplin naukowych. Zjawisko to jest dość popularne zwłaszcza w naukach o zarządzaniu[2]. Może to świadczyć o dużym uniwersalizmie procesu badawczego, co stanowi podstawę dogłębnego i rzetelnego wysuwania wniosków z badań naukowych.

Informacje uzyskane w ramach analizy przedsiębiorstw stanowiły cenne źródło w formułowaniu wniosków dotyczących wykorzystania mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji przedsiębiorstw. W ten sposób zagadnienie badawcze przedstawiono z perspektywy

[1] R. Stanisławski, *Triangulacja technik badawczych w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie" 2017, nr 4 (178), s. 117.

[2] Ibidem.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

przedsiębiorstw. Informacje z badania ekspertów pozwoliły z kolei na poznanie drugiego punktu widzenia. Konfrontacja informacji uzyskanych od przedsiębiorstw z opiniami ekspertów umożliwiła zaprezentowanie różnych podejść do analizowanego zjawiska.

3.2.1. Metoda sondażowa – badanie przedsiębiorstw

Z uwagi na specyfikę badanego zjawiska, jakim są media społecznościowe, metodą wykorzystaną do badania przedsiębiorstw była metoda sondażowa za pomocą techniki ankiety internetowej[3] i badanie techniką CATI. Opis tej metody i procedury badania przedsiębiorstw zamieszczono poniżej.

W badaniu ankietowym jako instrumentu pomiarowego używa się **kwestionariusza ankietowego**[4]. Kwestionariusz wykorzystany do realizacji niniejszych badań został zamieszczony na stronie internetowej, następnie udostępniony respondentom za pomocą poczty elektronicznej[5]. Przy jego tworzeniu zapoznano się ze światowym dorobkiem na-

[3] Naukowcy z różnych dziedzin uznają Internet za dogodne miejsce prowadzenia badań ankietowych, w którym użytkownicy dyskutują na różne tematy, rozwiązując problemy i dzielą się swoimi opiniami. Prowadzi to do wzrostu wykorzystania ankiety internetowej, która jest techniką badań społecznych i wiąże się z metodą wywiadu kwestionariuszowego (standaryzowanego). W literaturze ankietę internetową uznaje się za pełnowartościową technikę badawczą, porównywaną do takich tradycyjnych technik, jak np. ankieta pocztowa czy sondaż telefoniczny, szerzej w: K. B. Wright, *Social support satisfaction, on-line communication apprehension, and perceived life stress within computer-mediated support groups*, „Communication Research Reports" 2000, Vol. 17 (2), s. 141; G. W. Yun, C. W. Trumbo, *Comparative response to a survey executed by post, email, and web form*, „Journal of Computer-Mediated Communication" 2000, Vol. 6 (1), http://jcmc.indiana.edu/vol6/issue1/yun.html [data wglądu: 11.07.2019]; D. Andrews, B. Nonnecke, J. Preece, *Electronic survey methodology: A case study in reaching hard-to-involve Internet users*, „International Journal of Human-Computer Interaction" 2003, Vol. 16 (2), s. 185; P. Siuda, *Ankieta internetowa: zalety i wady – rekapitulacja*, [w:] idem, *Metody badań online*, Wydawnictwo Naukowe Katedra, Gdańsk 2016, s. 28–81.

[4] P. Siuda, *Kwestionariusze internetowe – nowe narzędzie badawcze nauk społecznych*, [w:] K. Grysa (red.), „Zeszyty Naukowe – Wyższa Szkoła Handlowa im. Bolesława Markowskiego w Kielcach", Kielce 2006, s. 267.

[5] „W metodzie ankiety internetowej wykorzystuje się kwestionariusz ankietowy lub link do strony internetowej, na której go zamieszczono. Adres strony interneto-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

ukowym w zakresie innowacji, mediów społecznościowych i metodyki badań. Ponadto pytania ujęte w kwestionariuszu zostały skonsultowane z przedstawicielami kilku przedsiębiorstw, pracownikami agencji marketingowych i pracownikami naukowymi. Kwestionariusz ankietowy został zatem opracowany na podstawie dokonań innych naukowców i wiedzy praktycznej przedstawicieli biznesu. Był on stosunkowo krótki – składał się z dziewięciu pytań półotwartych[6], w których oprócz wskazanych wariantów odpowiedzi respondent miał możliwość dopisania własnej odpowiedzi. Przy pytaniach zamkniętych wykorzystano pięciostopniową skalę Likerta[7]. Dodatkowo na końcu zamieszczono trzy pytania klasyfikacyjne (tzw. metryczkowe) odnoszące się do specyfiki badanego podmiotu i dwa pytania uzupełniające dotyczące możliwości pozyskania danych do dalszych etapów badania wraz z danymi kontaktowymi osoby przeprowadzającej badanie, tj. autorki. Formułując pytania do opisanego tu kwestionariusza ankietowego, ustalono ich kolejność w taki sposób, aby ułatwić respondentowi zrozumienie badanego zjawiska i nie zniechęcić go do dalszego udziału w badaniu[8].

wej, na której znajduje się kwestionariusz, może być rozesłany do respondentów za pomocą poczty elektronicznej", szerzej w: I. Escher, *Badania marketingowe*, [w:] K. Andruszkiewicz (red.), *Marketing. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo „Dom Organizatora", Toruń 2011, s. 126.

[6] Zgodne jest to z założeniami C. Lauer, M. McLeod i S. Blythe, którzy twierdzą, że kwestionariusz ankiety internetowej powinien być krótki, zawierać zrozumiałe pytania, w większej liczbie pytania zamknięte, półotwarte niż otwarte, szerzej w: C. Lauer, M. McLeod, S. Blythe, *Online Survey Design and Development: A Janus-Faced Approach*, „Written Communication" 2013, No. 30 (3), s. 330–357.

[7] Zdecydowano się na taką skalę pomiarową, gdyż z badania autorstwa B. A. Greenberga, J. L. Goldstruckera i D. N. Bellengera wynika, że skala Likerta jest najczęściej wykorzystywaną skalą w badaniach marketingowych (poza skalą semantyczną), szerzej w: B. A. Greenberg, J. L. Goldstucker, D. N. Bellenger, *What techniques are used by marketing researchers in business?*, „Journal of Marketing" 1977, No. 41, April, s. 62–68.

[8] J. Marak podkreśla, że przy tworzeniu kwestionariusza ankietowego należy pamiętać o właściwej kolejności pytań. Pierwsze pytanie kwestionariusza powinno wzbudzać zainteresowanie respondenta i być łatwe w udzieleniu przez niego odpowiedzi. Od pytań najłatwiejszych powinno się przechodzić do trudniejszych. Pytania powinny być konstruowane w taki sposób, aby była widoczna między nimi zależność, i powinny stale wzbudzać zainteresowanie respondenta, szerzej w: J. Marak, *Gromadzenie danych pierwotnych*, [w:] K. Mazurek-Łopacińska (red.), *Badania marketingo-*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Przed udostępnieniem instrumentu pomiarowego sprawdzono szybkość ładowania się kwestionariusza na różnym sprzęcie oraz poprawność działania w różnych systemach operacyjnych i przeglądarkach internetowych. Ponadto w literaturze zaleca się używanie małej liczby zaawansowanych elementów graficznych[9]. Przy konstrukcji kwestionariusza ankietowego niniejszego badania nie zrezygnowano jednak całkowicie z kwestii estetycznych. Wykorzystano bowiem różne rodzaje i kolory czcionki[10].

Z uwagi na fakt, że kwestionariusz ankietowy, którym się posłużono, był stosunkowo krótki, zdecydowano się na zamieszczenie w nim wskaźnika zaawansowania wypełnienia w postaci procentowej[11]. Ponadto zgodnie z zaleceniami podkreślanymi w literaturze[12] pamiętano o tym, żeby respondent miał możliwość przechodzenia do kolejnych pytań bez konieczności odpowiedzi na poprzednie. Brak takiej swobody może bowiem spowodować, że respondent się zniechęci i zrezygnuje z dalszego udziału w badaniu, czego autorka starała się uniknąć.

Na początku kwestionariusza ankietowego krótko opisano temat i cel badania, zapewniono o anonimowości i wskazano osobę prowadzącą badanie. Dodatkowo wyjaśniono kwestie, które mogą okazać się problemowe dla respondenta przy wypełnianiu kwestionariusza[13].

---

we. Metody, techniki i obszary aplikacji we współczesnym rynku, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016, s. 150.

[9] C. Lauer, M. McLeod, S. Blythe, op. cit., s. 343.

[10] Opowiada się za tym P. Siuda, który twierdzi, że dla respondentów atrakcyjne narzędzie badawcze to takie, które jest profesjonalnie zaprojektowane, ma wiele kolorów i różne czcionki, szerzej w: P. Siuda, *Ankieta internetowa*…, s. 61.

[11] Dyskusyjne przy konstruowaniu kwestionariusza ankietowego jest zalecenie dodawania wskaźnika zaawansowania wypełnienia. Informuje on respondenta o tym, na jakim etapie badania się znajduje, ile pytań zostało do zakończenia badania. Wskaźnik zaawansowania może mieć postać liczbową (np. „3. pytanie z 8 pytań") lub procentową (np. „20% ze 100%"). Użycie go działa motywująco jedynie w przypadku krótkich kwestionariuszy. W długich – działa odwrotnie, szerzej w: P. Siuda, *Kwestionariusze internetowe*…, s. 267.

[12] Ibidem.

[13] B. Pan, A. G. Woodside i F. Meng twierdzą, że ważne jest, aby kwestionariusz ankietowy zawierał także tzw. wskazówki kontekstowe, czyli krótkie wprowadzenie. Wprowadzenie to powinno obejmować temat badania, instytucję prowadzącą badanie oraz dane kontaktowe, zapewnienie o anonimowości, podanie szacowanego czasu

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Opracowany kwestionariusz ankietowy zgodnie z wyżej opisanymi zaleceniami pozwolił autorce zdobyć informacje w zakresie:

1) wprowadzonych przez przedsiębiorstwa rodzajów innowacji;
2) wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa źródeł pozyskiwania pomysłów i informacji do tworzenia innowacji;
3) celów wykorzystania przez przedsiębiorstwa mediów społecznościowych;
4) efektów wykorzystania przez przedsiębiorstwa mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji;
5) wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa rodzajów mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji i określenia częstotliwości ich wykorzystania;
6) podejmowanych przez przedsiębiorstwa działań w mediach społecznościowych na rzecz tworzenia innowacji;
7) czynników stymulujących i destymulujących wykorzystanie mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji.

Badanie ankietowe zostało poprzedzone badaniem pilotażowym[14]. Podczas konsultacji z kilkoma menadżerami i specjalistami ds. mediów społecznościowych/ds. marketingu, pracownikami agencji marketingowych i właścicielami przedsiębiorstw dokonano weryfikacji pytań kwestionariuszowych, a następnie nadano im ostateczną formę. Ponadto przeprowadzone badanie pilotażowe pozwoliło autorce poznać możliwe reakcje potencjalnych respondentów na podejmowaną problematykę badawczą i wybraną metodę przeprowadzenia badania. Umożliwiło także poznanie opinii dotyczących liczby pytań zawartych w kwestionariuszu, ich treści, kolejności, zastosowanych skal pomia-

na udzielenie odpowiedzi, szerzej w: Y.-H. Hwang, D. R. Fesenmaier, *Coverage Error Embedded in Self-Selected Internet-Based Samples: A Case Study of Northern Indiana*, „Journal of Travel Research" 2004, No. 42, s. 297–304.

[14] W literaturze metodologicznej podkreśla się, że badanie pierwotne powinno rozpocząć się od badania pilotażowego (pilotowego), szerzej w: I. Escher, op. cit., s. 113; S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 59; B. Olbrych, *Organizacja wywiadu z kwestionariuszem ankietowym do badania jakości usług*, „Acta Univeritatis Lodziensis. Folia Oeconomica" 2009, nr 227, s. 140.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

rowych czy też kwestii estetycznych samego kwestionariusza[15]. Dzięki temu autorka stwierdziła, że wybrana metoda badawcza i instrument pomiarowy jest adekwatny do celu badania i postawionych hipotez.

W niniejszej pracy przyjęto, że badaniem ankietowym przedsiębiorstw zostaną objęte przede wszystkim mikroprzedsiębiorstwa, małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP). Praktykę taką można zaobserwować bowiem w większości publikacji zarówno polskojęzycznych, jak i anglojęzycznych, które opisują to zagadnienie. Uzasadnia się to tym, że przedsiębiorstwa te przy tworzeniu innowacji nie mają tak dużych możliwości finansowych i tak wielu kanałów dotarcia do klientów jak duże firmy, stąd częściej sięgają po stosunkowo tanie i ogólnodostępne media społecznościowe[16]. Ponadto MŚP w porównaniu z dużymi przedsiębiorstwami są bardziej elastyczne we wprowadzaniu zmian na wczesnym etapie tworzenia innowacji, dlatego są otwarte na sugestie płynące od użytkowników mediów społecznościowych[17]. Zrealizowana przez autorkę próba badawcza wpisuje się zatem w ogólną logikę badawczą innych autorów. Niemniej nie zrezygnowano z włączenia do próby dużych przedsiębiorstw.

W celu przygotowania wykazu przedsiębiorstw, które miały być objęte badaniem, wykorzystano zbiór jednostek wpisanych do krajowego rejestru urzędowego podmiotów gospodarki narodowej REGON prowadzących działalność w kraju w czasie realizacji badania. Formułowanie wniosków na podstawie wyników pozyskanych z tak dobranych przedsiębiorstw do wykazu pozwoliło na zaobserwowanie wielu prawidłowości w zakresie specyfiki i nasilenia analizowanych zjawisk.

Badanie ankietowe przedsiębiorstw rozpoczęto na początku sierpnia 2018 roku i objęto nim 1 tys. przedsiębiorstw. Procedura doboru próby łączyła elementy prostego doboru losowego z elementami doboru

[15] Znaczenie badań pilotażowych w badaniu ankietowym i konstruowanym kwestionariuszu ankietowym podkreśla I. Escher, szerzej w I. Escher, op. cit., s. 113.

[16] A. Papa, G. Santoro, L. Tirabeni, F. Monge, *Social media as tool for facilitating knowledge creation and innovation in small and medium enterprises*, „Baltic Journal of Management" 2018, Vol. 13, Issue 3, 2 July, s. 340.

[17] M.-I. Muninger, W. Hammedi, M. Dominik, *The value of social media for innovation: A capability perspective*, „Journal of Business Research February" 2019, Vol. 95, s. 126.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

celowego (szerzej o sposobie doboru próby do badania w podrozdziale 1.3). Kwestionariusz ankietowy został zamieszczony na stronie internetowej. Przedstawicielom przedsiębiorstw objętych badaniem wysłano pocztą elektroniczną dostęp do kwestionariusza. Do października 2018 roku spłynęło jedynie pięć częściowo wypełnionych kwestionariuszy. W związku z tym, że w założeniach metodycznych badania przyjęto, iż badaniem zostanie objętych minimum 100 przedsiębiorstw, w listopadzie 2018 roku zdecydowano o wykorzystaniu dodatkowej techniki badawczej – wywiadu telefonicznego wspomaganego komputerowo[18] (ang. CATI – *Computer-Assisted Telephone Interview*), szerzej nazywanego „standaryzowanym indywidualnym wywiadem telefonicznym ze wspomaganiem komputerowym"[19].

Badanie CATI rozpoczęto na początku października 2018 roku i posłużono się w nim **kwestionariuszem wywiadu**, w którym ankieter odczytywał zapisane pytania respondentowi[20]. Należy zaznaczyć, że

---

[18] Badanie to zostało sfinansowane z grantu Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu (nr E-2769).

[19] Jest to metoda zbierania danych, w której osoba przeprowadzająca wywiad stosuje skrypt dostarczony przez aplikację (szerzej w: A. Nicolaides, *Why CATI? 3 Ways Computer-Assisted Telephone Interviewing Can Benefit You*, https://www.decisionpointresearch.ca/blog/cati-3-ways-computer-assisted-telephone-interviewing-can-benefit/ [data wglądu: 16.07.2019]); *Computer Assisted Telephone Interviewing (CATI)*, https://mm-research.com/computer+assisted+telephone +interviewing+%28cati%29 [data wglądu: 16.07.2019]. Wywiad jest przeprowadzany przez telefon, a ankieter śledzi skrypt dostarczony przez komputer i używa klawiatury do rejestrowania odpowiedzi, które odpowiadają zestawowi wstępnie zakodowanych odpowiedzi. Możliwe jest także na bieżąco sprawdzanie, redukowanie i analizowanie uzyskiwanych odpowiedzi. Ponadto badanie CATI pozwala na ustawienie wybierania numeru we wskazanym dniu i godzinie, według preferencji respondenta. Zdecydowano się na taką metodę, ponieważ E. Armato twierdzi, że CATI to najczęściej stosowana, ale i skuteczna metoda badań rynku od 50 lat (szerzej w: E. Armato, *What is CATI Research Method?*, https://www.linkedin.com/pulse/what-cati-research-methods-ennio-armato [data wglądu: 17.07.2019]). Z kolei W. Jabłoński pisze, że jest ona najbardziej popularną techniką zbierania danych naukowych, tak w Polsce, jak i w Europie Zachodniej (szerzej w: W. Jabłoński, *Ankieterzy CATI o swoim zadowoleniu z pracy*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica" 2012, nr 42, s. 123–159).

[20] W praktyce kwestionariusz wywiadu w badaniu CATI jest mylnie kojarzony w kwestionariuszem ankietowym. I. Escher podkreśla jednak, że „kwestionariusz ankietowy wypełnia respondent, a kwestionariusz wywiadu – ankieter"; I. Escher, op. cit., s. 129.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

mimo iż w drugim podejściu zebrania danych (badanie CATI) przeprowadzono **wywiad telefoniczny wspomagany komputerowo, to wykorzystano w nim te same pytania, które były zawarte w kwestionariuszu ankietowym** z pierwszego podejścia (badanie ankietowe – metoda sondażowa). Ze względu jednak na specyfikę narzędzia – kwestionariusz wywiadu – wprowadzono kilka zmian. Po pierwsze, dodano na początku wywiadu dwa pytania filtrujące (rekrutacyjne):

1) Czy Pana/Pani przedsiębiorstwo wprowadziło innowacje (w obrębie produktu, marketingowe, w obrębie procesów, organizacyjne) w ciągu ostatnich 5 lat?
2) Czy Pana/Pani przedsiębiorstwo wykorzystuje media społecznościowe w prowadzeniu swojej działalności?

Po drugie, zmodyfikowano instrukcje w kwestionariuszu tak, by były one skierowane do i zrozumiałe dla ankietera (a nie jak w przypadku kwestionariusza ankietowego – dla respondenta)[21]. Reszta elementów kwestionariusza została taka sama jak w przypadku kwestionariusza ankietowego. Zachowano jego elementy graficzne, skale pomiarowe, rodzaje i kolejność pytań, które zostały szczegółowo opisane wcześniej.

W miarę napływania odpowiedzi z kwestionariuszy wywiadu dokonywano wstępnej ich weryfikacji. Skupiono się w niej na sprawdzeniu liczby nadesłanych kwestionariuszy i kompletności uzyskanych odpowiedzi. Ponadto odpowiedzi poddano kontroli merytorycznej w celu zagwarantowania rzetelności danych. W jej wyniku odrzucono osiem kwestionariuszy, w których odnotowano brak odpowiedzi na większość pytań lub odpowiedzi wzajemnie wykluczające się. Ostateczną zwrotność kwestionariuszy po zakończeniu badania uzyskano w liczbie 150 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy.

Analizy wyników badania przedsiębiorstw dokonano za pomocą arkusza kalkulacyjnego Microsoft Excel 2016 i programu statystycznego STATISTICA 12.0. Pozwoliło to na wykonanie podstawowych statystyk, takich jak średnia, częstość wskazań i korelacja rang Spearmana. Ta ostatnia umożliwiła ustalenie ewentualnych niezgodności w ocenach skalkulowanych dla całej próby badanych firm w stosunku do

[21] Ibidem, s. 130.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

ocen uzyskanych w każdej z 10 podprób wyodrębnionych ze względu na dwa kryteria różnicujące (branżę i zasięg prowadzonej działalności). Do losowania poszczególnych jednostek wytypowanych do przeprowadzenia badania wykorzystano z kolei specjalne oprogramowanie komputerowe (CATI Support). Baza, która stanowiła operat badania, liczyła około 50 tys. unikatowych rekordów (nazw firm z danymi adresowymi).

3.2.2. Metoda delficka

Badanie ekspertów zrealizowano przy użyciu metody delfickiej[22] w formie korespondencyjnej z wykorzystaniem kwestionariusza delfickiego. Chęć uzyskania przez autorkę niezależnych i wiarygodnych odpowiedzi ekspertów dodatkowo przyczyniła się do wyboru tej metody. Eksperci byli odizolowani i nie wiedzieli o tym, że uczestniczą we wspólnym badaniu, przez co pozostali niezależni[23].

Badanie ekspertów przeprowadzono w styczniu 2019 roku. Składało się ono z pięciu faz (rysunek 3.2). W pierwszej fazie nastąpiło **określenie problemu**[24]. Z związku z tym poznanie opinii ekspertów w ramach zrealizowanego badania eksperckiego dotyczyło:

---

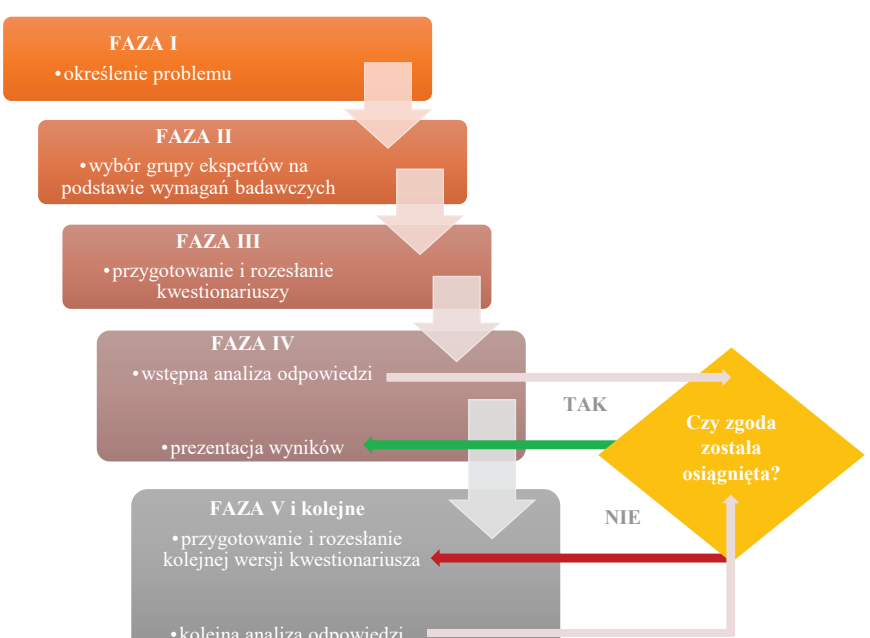
[22] H. A. Listone i M. Turoff metodę delficką określają jako metodę strukturyzacji procesu komunikacji grupowej, która umożliwia grupie osób wspólne rozwiązanie danego problemu (szerzej w: H. A. Linstone, M. Turoff, *The Delphi method: Techniques and applications*, Addison-Wesley, London 1975, s. 590). Polega ona na dokładnym przygotowaniu sesji badań ankietowych, w których biorą udział specjaliści (eksperci) z różnych dziedzin (szerzej w: J. Marak, op. cit., s. 178). Podobne podejście prezentuje S. Kaczmarczyk, pisząc, że „metoda delficka polega na zebraniu opinii i pomysłów ekspertów, którzy reprezentują jedną lub więcej dziedzin" (szerzej w: S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Podstawy metodyczne*, PWE, Warszawa 2014, s. 248).

[23] J. Landeta, *Current validity of the Delphi method in social sciences*, „Technological Forecasting and Social Change" 2006, Vol. 73, Issue 5, June, https://www-1sciencedirect-1com-1mfv52w2e05b1.han.utp.edu.pl/science/article/pii/S0040162505001381 [data wglądu: 19.07.2019].

[24] Może go zdefiniować grupa ekspertów bądź organizatorzy badania mogą podać hipotezy, które będą podlegać opiniowaniu (szerzej w: J. Kurpowicz, *Metody heurystyczne*, [w:] M. Cieślak (red.), *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 177).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

1) zagadnień ujętych w weryfikowanych hipotezach badawczych;
2) rodzajów innowacji wprowadzanych przez przedsiębiorstwa;
3) źródeł pozyskiwania informacji i pomysłów do tworzenia innowacji przez przedsiębiorstwa;
4) celów i efektów wykorzystywania mediów społecznościowych przez przedsiębiorstwa;
5) efektów wykorzystania mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji przez przedsiębiorstwa;
6) rodzajów mediów społecznościowych wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa do kreowania innowacji;
7) działań przedsiębiorstw podejmowanych w mediach społecznościowych na rzecz kreowania innowacji;
8) czynników stymulujących i destymulujących wykorzystanie mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji przez przedsiębiorstwa.



Rysunek 3.2. Fazy procesu badania ekspertów za pomocą metody delfickiej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Krupowicz, *Metody heurystyczne*, [w:] M. Cieślak (red.), *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 177.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

W drugiej fazie nastąpił **wybór ekspertów**[25]. Dobierając ekspertów na potrzeby realizacji niniejszych badań, zwrócono uwagę na ich kompetencje, wykształcenie, osobowość, osiągnięcia i doświadczenie. Na tej podstawie wyodrębniono 25 osób, z czego 17 wyraziło chęć wzięcia udziału w badaniu. Byli to pracownicy agencji marketingowych i interaktywnych, specjaliści/menadżerowie ds. mediów społecznościowych/ds. marketingu, pracownicy naukowi specjalizujący się w dziedzinie marketingu internetowego i mediów społecznościowych oraz innowacyjności przedsiębiorstw.

Faza czwarta i piąta przebiegła dwuetapowo. W pierwszym etapie badania wykorzystano kwestionariusz delficki, który składał się z 12 pytań, w tym z 10 pytań otwartych, 1 pytania zamkniętego i 1 pytania półotwartego. Dodatkowo na końcu zamieszczono 1 pytanie klasyfikacyjne (tzw. metryczkowe) odnoszące się do zawodu eksperta, a także 2 pytania uzupełniające dotyczące możliwości pozyskania danych do dalszych etapów badania wraz z danymi kontaktowymi osoby przeprowadzającej badanie, tj. autorki pracy. S. Kaczmarczyk podkreśla, że tworząc kwestionariusz delficki, należy pamiętać o właściwym formułowaniu pytań[26], stąd w niniejszym badaniu były one stawiane w taki sposób, aby nie oddziaływały wzajemnie na siebie, a uzyskiwane odpowiedzi dały się skwantyfikować. Tak jak wspominano, kwestionariusz został umieszczony na stronie internetowej, a następnie przesłany do ekspertów za pomocą poczty elektronicznej wraz z listem przewodnim wyjaśniającym cele, zakres badania oraz termin udzielenia odpowiedzi. Kwestionariusz delficki drugiego etapu badania[27] przygotowano z kolei na podstawie **wstępnej analizy odpowiedzi** uzyskanych od ekspertów w pierwszym etapie. Dokonano ponownej analizy najnowszej literatury polskiej i zagranicznej dotyczącej innowacji i mediów społecznościowych. Uzyskane odpowiedzi poddano scaleniu, segregacji, a następnie zestawiono w takiej formie, by każ-

[25] Stanowi to podstawową czynność przygotowawczą i wpływa na jakość uzyskanych danych. Eksperci są bowiem źródłem pomysłów i opinii, które warunkują skuteczność badania, szerzej w: S. Kaczmarczyk, op. cit., s. 248.

[26] Ibidem, s. 250.

[27] Autorka zdecydowała się przygotować i rozesłać kolejną wersję kwestionariusza, ponieważ w pierwszym etapie występowały rozbieżności w opiniach ekspertów.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

dy z ekspertów mógł ponownie odnieść się do badanego zagadnienia, ale z uwzględnieniem opinii pozostałych ekspertów. W związku z tym w drugim etapie badania kwestionariusz delficki składał się wyłącznie z 8 pytań zamkniętych z wykorzystaniem odpowiednich skal pomiarowych, tj. trzystopniowej skali pomiarowej i pięciostopniowej skali Likerta, stosunkowej 11-stopniowej skali procentowej (0%, 10%, 20%, …, 100%). Działania te miały na celu uzyskanie zgodnych opinii ekspertów, co jest podstawą badania eksperckiego[28]. Jednocześnie stanowiły one piątą fazę procesu badawczego w ramach metody delfickiej, czyli **przygotowanie i rozesłanie kolejnej wersji kwestionariusza**. Uzyskane odpowiedzi poddano ostatecznej analizie na skutek osiągnięcia zadowalającej zgodności opinii. Do analizy danych uzyskanych z badania wykorzystano arkusz kalkulacyjny Microsoft Excel 2016.

3.3. Charakterystyka prób badawczych

Analizowaną populację w badaniu ankietowym przedsiębiorstw stanowiło 150 mikroprzedsiębiorstw, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw o zasięgu lokalnym, krajowym i zagranicznym. Na potrzeby realizacji badania wykorzystano zbiór jednostek wpisanych do krajowego rejestru urzędowego podmiotów gospodarki narodowej REGON, prowadzących działalność w kraju w czasie realizacji badania. Podstawowe informacje o doborze próby w ramach badania ankietowego przedsiębiorstw zamieszczono w tabeli 3.1.

Tabela 3.1. Podstawowe informacje o doborze próby do badania ankietowego przedsiębiorstw

Jednostka badania:	podmiot gospodarczy (przedsiębiorstwo wpisane do rejestru REGON)
Respondenci:	osoby reprezentujące podmioty gospodarcze, które wykorzystywały media społecznościowe do tworzenia innowacji w ciągu ostatnich pięciu lat

[28] T. Gordon, A. Pease, *RT Delphi: An efficient, "round-less" almost real time Delphi method*, „Technological Forecasting and Social Change" 2006, Vol. 73, Issue 4, May, s. 323.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Tabela 3.1. Podstawowe informacje o doborze próby do badania ankietowego przedsiębiorstw (cd.)

Jednostka badania:	podmiot gospodarczy (przedsiębiorstwo wpisane do rejestru REGON)
Sposób doboru próby:	procedura doboru próby łączyła elementy prostego doboru losowego z elementami doboru celowego
Technika badawcza:	wywiad telefoniczny wspomagany komputerowo (ang. CATI – *Computer-Assisted Telephone Interview*)
Liczebność próby:	n = 150

Źródło: opracowanie własne.

Doboru badanych przedsiębiorstw dokonano według trzech kryteriów: sekcji PKD, liczby pracowników (wielkości zatrudnienia) i zasięgu terytorialnego działalności przedsiębiorstwa. Zastosowane kryteria zaprezentowano w tabeli 3.2.

Tabela 3.2. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw według trzech kryteriów

KRYTERIUM	% BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW (n = 150)
SEKCJA PKD	
Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo (sekcja A)	1,3%
Górnictwo i wydobywanie (sekcja B)	0,0%
Przetwórstwo przemysłowe (sekcja C)	26,0%
Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych (sekcja D)	0,0%
Dostawa wody, gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją (sekcja E)	0,7%
Budownictwo (sekcja F)	2,7%
Handel hurtowy i detaliczny (sekcja G)	6,0%
Transport i gospodarka magazynowa (sekcja H)	0,7%
Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi (sekcja I)	11,3%
Informacja i komunikacja (sekcja J)	5,3%
Działalność finansowa i ubezpieczeniowa (sekcja K)	1,3%
Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości (sekcja L)	0,0%
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (sekcja M)	10,7%

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Tabela 3.2. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw według trzech kryteriów (cd.)

KRYTERIUM	% BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW (n = 150)
SEKCJA PKD	
Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca (sekcja N)	0,7%
Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją (sekcja R)	2,0%
Pozostała działalność usługowa (sekcja S)	31,3%
WIELKOŚĆ ZATRUDNIENIA	
1–10 (mikroprzedsiębiorstwo)	6,0%
11–50 (małe przedsiębiorstwo)	84,7%
51–250 (średnie przedsiębiorstwo)	7,3%
251 i więcej (duże przedsiębiorstwo)	2,0%
ZASIĘG DZIAŁALNOŚCI	
rynek lokalny	30,0%
rynek krajowy	57,3%
runek europejski	10,0%
rynek światowy	2,7%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego przedsiębiorstw.

Z uwagi na zagadnienia objęte badaniem w niniejszej pracy (ogólnodostępność mediów społecznościowych, których wykorzystanie nie jest zależne ani od sekcji PKD przedsiębiorstwa, ani od wielkości zatrudnienia, ani od zasięgu działalności) i ze względu na małe liczebności podmiotów w poszczególnych sekcjach PKD, w poszczególnych kategoriach wielkościowych przedsiębiorstw czy też w poszczególnych kategoriach zasięgów rynku zdecydowano o dodatkowym pogrupowaniu przedsiębiorstw. Jeżeli nie dokonałoby się dodatkowego pogrupowania, nie uzyskano by wystarczających liczebności do obliczenia testów różnic międzygrupowych. W ten sposób wyodrębniono następujące kryteria i dokonano następującego podziału badanych przedsiębiorstw (rysunek 3.3):

1) sekcja PKD zmieniona na sektory (cztery kryteria):
   a) przemysł, budownictwo wraz z rolnictwem (sekcje A–F) – 46 przedsiębiorstw;

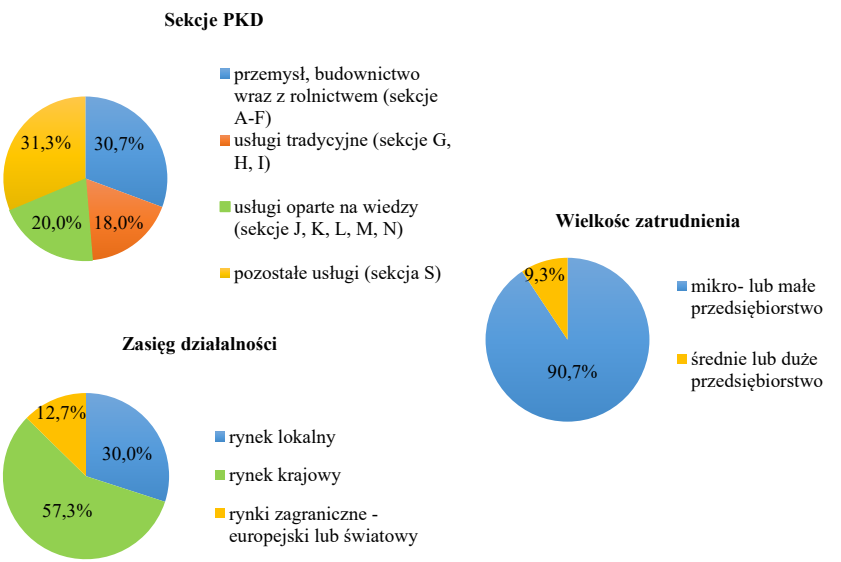
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

b) usługi tradycyjne (sekcje G–I) – 27 przedsiębiorstw;
c) usługi oparte na wiedzy (sekcje J–N) – 30 przedsiębiorstw;
d) pozostałe usługi (sekcja S) – 47 przedsiębiorstw;

2) wielkość zatrudnienia (dwie kategorie):
a) mikroprzedsiębiorstwo lub małe przedsiębiorstwo – 136 przedsiębiorstw;
b) średnie lub duże przedsiębiorstwo – 14 przedsiębiorstw;

3) zasięg działalności (trzy kategorie):
a) rynek lokalny – 45 przedsiębiorstw;
b) rynek krajowy – 86 przedsiębiorstw;
c) rynki zagraniczne – europejski lub światowy – 19 przedsiębiorstw.

Tak przyjętą klasyfikacją posłużono się w dalszej analizie badanych przedsiębiorstw.



Rysunek 3.3. Graficzna charakterystyka badanych przedsiębiorstw według trzech kryteriów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego przedsiębiorstw.

Większość próby badawczej stanowiły przedsiębiorstwa zajmujące się działalnością usługową (31,3%) i przedsiębiorstwa z sektora prze-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

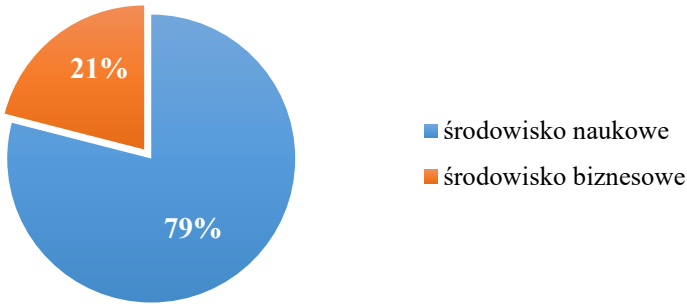
mysłu, budownictwa i rolnictwa (30,7%). Zbadane firmy to przede wszystkim mikroprzedsiębiorstwa lub małe przedsiębiorstwa (90,7%). Nie zabrakło także średnich i dużych firm, ale te stanowiły niespełna 10% próby. Większość badanych organizacji prowadzi swoją działalność na rynku krajowym (57,3%), nieco mniej na rynku lokalnym (30,0%), a znikoma część na rynku zagranicznym (12,7%).

W badaniu metodą delficką, przy użyciu doboru celowego, badaną populację stanowili:

1) wybrani pracownicy agencji marketingowych i interaktywnych z minimum trzyletnim doświadczeniem w zakresie wykorzystania mediów społecznościowych;
2) wybrani specjaliści/menadżerowie ds. mediów społecznościowych/ds. marketingu z minimum pięcioletnim doświadczeniem w zakresie wykorzystania mediów społecznościowych;
3) pracownicy naukowi uznani za autorytety, wybrani celowo z powodu ich specjalistycznej wiedzy związanej z badanym zagadnieniem (specjalizujący się w dziedzinie marketingu internetowego i mediów społecznościowych oraz innowacyjności przedsiębiorstw).

W badaniu wzięło udział łącznie 17 ekspertów, z których największa część (42%) to specjaliści/menadżerowie ds. mediów społecznościowych lub ds. marketingu. Z kolei 29% ekspertów stanowili pracownicy agencji marketingowych i interaktywnych, tyle samo było pracowników naukowych specjalizujących się w dziedzinie marketingu internetowego i mediów społecznościowych oraz innowacyjności przedsiębiorstw. Na potrzeby niniejszych badań ekspertów podzielono na dwie grupy. Do pierwszej z nich zaliczono osoby reprezentujące środowisko naukowe (29% ekspertów), do drugiej natomiast osoby należące do środowiska biznesowego (71%). Taki podział dał możliwość uwzględnienia różnych punktów widzenia badanych zjawisk i konfrontację poglądów nauki z biznesem. Na rysunku 3.4 zaprezentowano strukturę ekspertów poddanych pomiarowi z podziałem na środowiska (naukowe lub biznesowe), do których należą.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313



Rysunek 3.4. Struktura ekspertów według typu reprezentowanego środowiska

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania eksperckiego.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Rozdział 4

Ocena wykorzystania mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji w przedsiębiorstwach

4.1. Cele wykorzystania mediów społecznościowych w przedsiębiorstwach

Popularność i wszechobecność dostępu do mediów społecznościowych sprawiają, że współczesne organizacje wykorzystują je do osiągnięcia różnych celów. Większość z nich jest skupiona na korzyściach marketingowych, ale nie brakuje też firm, które posługują się nimi w szerszym zakresie. Koncentrując się na dialogu z klientami, starają się uzyskać od nich ekspercką pomoc w rozwiązaniu problemów dotyczących produktów lub usług czy też funkcjonowania organizacji. W ten sposób potencjał drzemiący w mediach społecznościowych przedsiębiorstwa starają się wykorzystywać do tworzenia innowacji.

W związku z tym w niniejszej pracy skupiono się na określeniu celów wykorzystywania mediów społecznościowych przez badane przedsiębiorstwa, a także tych wskazywanych przez ekspertów. Pod uwagę wzięto również cele na rzecz tworzenia innowacji (pozyskanie pomysłów na innowacje), aby sprawdzić, jaki odsetek firm używa ich do działań innowacyjnych. Katalog celów zaprezentowano w tabeli 4.1.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Tabela 4.1. Cele wykorzystania mediów społecznościowych w badanych przedsiębiorstwach w ciągu ostatnich pięciu lat

LP.	CELE WYKORZYSTANIA MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA
1	Budowanie relacji z klientami
2	Budowanie wizerunku firmy
3	Monitorowanie działań konkurencji
4	Poznanie opinii klientów o firmie i o swoich produktach
5	Pozyskanie klientów
6	Pozyskanie pomysłów na innowacje organizacyjne
7	Pozyskanie pomysłów na innowacje w obrębie produktu
8	Pozyskanie pomysłów na innowacje marketingowe
9	Pozyskanie pomysłów na innowacje w obrębie procesów
10	Prezentowanie aktualności o firmie
11	Prezentowanie oferty produktowej
12	Rekrutowanie pracowników
13	Sprzedaż swoich produktów
14	Zwiększenie liczby wejść na stronę internetową przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego przedsiębiorstw.

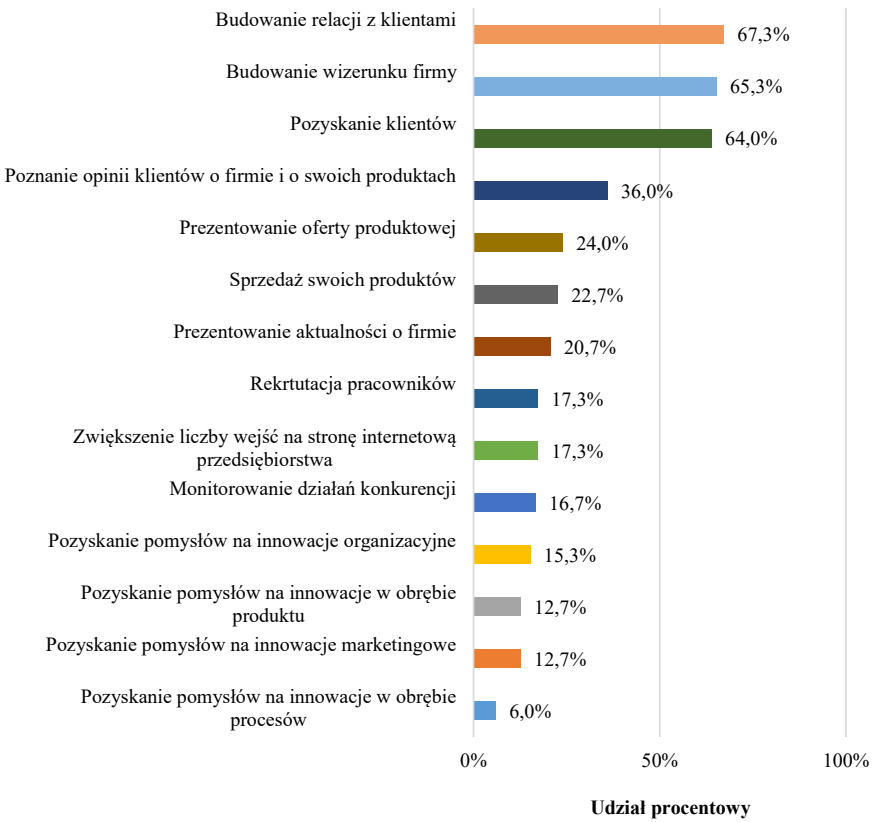
Nie był on jednak zestawieniem zamkniętym. Każdy z przedstawicieli przedsiębiorstw mógł wskazać inny, własny cel. Niemniej żaden z nich nie skorzystał z tej możliwości.

4.1.1. Perspektywa przedstawicieli przedsiębiorstw

Z przeprowadzonego badania wynika, że badane przedsiębiorstwa wykorzystywały media społecznościowe przede wszystkim do budowania relacji z klientami – 67,3% z nich, oraz do budowania wizerunku firmy – 65,3% firm (rysunek 4.1).

Pozyskanie pomysłów na innowacje jako cel wykorzystywania mediów społecznościowych przez badane przedsiębiorstwa było wskazywane przez niewiele firm. Mediami społecznościowymi posługuje się do pozyskania pomysłów na innowacje organizacyjne jedynie 15,3% badanych przedsiębiorstw, na innowacje w obrębie produktu i marketingowe – po 12,7%, a na innowacje w obrębie procesów jedynie 6%.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313



Rysunek 4.1. Cele wykorzystania mediów społecznościowych w badanych przedsiębiorstwach w ciągu ostatnich pięciu lat

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego przedsiębiorstw.

Istnieją zatem podstawy do odrzucenia hipotezy wskazującej na to, że pozyskanie pomysłów na innowacje jest najczęściej wskazywanym celem wykorzystania mediów społecznościowych w badanych przedsiębiorstwach. Argumentacja za odrzuceniem postawionej hipotezy pojawia się także w przypadku pogrupowania wskazanych w tabeli 4.1 i na rysunku 4.1 celów według pięciu kryteriów. Są to cele związane z:

1) budowaniem i utrzymywaniem relacji z klientami (w tabeli 4.1, poz. 1, 4, 5, 14);
2) zwiększeniem sprzedaży (11, 13);
3) poprawą wizerunku firmy (2, 10);

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

4) pozyskiwaniem pomysłów na innowacje (6, 7, 8, 9);
5) monitowaniem otoczenia (3, 12).

Takie pogrupowanie celów wykorzystywania mediów społecznościowych przez badane przedsiębiorstwa wzmacnia twierdzenie, że po media te firmy sięgają przede wszystkim po to, aby budować i utrzymywać relacje z klientami. Mimo że liczba celów podrzędnych składających się na główny cel budowania relacji jest taka sama jak w przypadku pozyskiwania pomysłów na innowacje (po cztery cele podrzędne), to jednak wskaźnik celów podrzędnych w pierwszym przypadku jest prawie czterokrotnie wyższy (184,6%) w porównaniu z drugim (46,7%).

Można zatem wnioskować, że skłonność przedsiębiorstw do wykorzystywania mediów społecznościowych w celu budowania i podtrzymywania relacji z klientami była znacznie większa niż w przypadku celu, który założono w hipotezie badawczej. Zdobycie pomysłów na innowacje było dopiero trzecim celem w kolejności pod kątem siły preferencji. Wykorzystanie mediów społecznościowych w celu pozyskania pomysłów na innowacje (46,7%) było rzadziej wskazywane przez badane przedsiębiorstwa niż cel związany z poprawą wizerunku firmy (86,0%). Podsumowując, trzeba stwierdzić, że badane przedsiębiorstwa w ostatnich pięciu latach używały mediów społecznościowych głównie do osiągniecia szeroko rozumianych celów marketingowych, tj. dotarcia do większej liczby odbiorców, budowania i utrzymywania relacji z klientami.

Aby pogłębić analizę uzyskanych w badaniu danych, przeliczono je dla całej próby badawczej, jak również ze względu na dwa kryteria różnicujące przedsiębiorstwa, mianowicie przynależność branżową (przetwórstwo przemysłowe, działalność związana z zakwaterowaniem, działalność profesjonalna i naukowa, handel hurtowy i detaliczny, informacja i komunikacja oraz pozostała działalność usługowa), zasięg prowadzonej działalności (rynek lokalny, rynek krajowy, rynek europejski i rynek światowy).

W celu analizy stopnia zróżnicowania wyników uzyskanych w całej próbie badanych przedsiębiorstw w odniesieniu do ocen otrzymanych w poszczególnych 10 grupach przedsiębiorstw wyodrębnionych ze względu na przyjęte kryteria zastosowano nieparametryczny współczynnik korelacji rang Spearmana.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Wartości współczynnika korelacji rang Spearmana otrzymane w wyniku analizy rozbieżności w ocenach uzyskanych dla całej próby badawczej i 10 podprób zostały zaprezentowane w tabeli 4.2.

Tabela 4.2. Współczynniki korelacji rang Spearmana skalkulowane dla uporządkowań uzyskanych dla całej próby badanych przedsiębiorstw (CP) oraz uporządkowań w 10 podpróbach przedsiębiorstw dla celów wykorzystania mediów społecznościowych przez badane firmy w ciągu ostatnich pięciu lat

	BRANŻA						ZASIĘG TERYTORIALNY			
	B1	**B2**	**B3**	**B4**	**B5**	**B6**	**Z1**	**Z2**	**Z3**	**Z4**
CP	0,62**	0,87#	0,86#	0,85#	0,88#	0,92#	0,91#	0,96#	0,75***	0,64**

* p ≤ 0,1; ** p ≤ 0,05; *** p ≤ 0,01; # p ≤ 0, 001

LEGENDA:
CP – cała próba badanych przedsiębiorstw
B1 – pozostała działalność usługowa
B2 – przetwórstwo przemysłowe
B3 – działalność związana z zakwaterowaniem
B4 – działalność profesjonalna i naukowa
B5 – handel hurtowy i detaliczny
B6 – informacja i komunikacja
Z1 – rynek europejski
Z2 – rynek krajowy
Z3 – rynek lokalny
Z4 – rynek światowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego przedsiębiorstw.

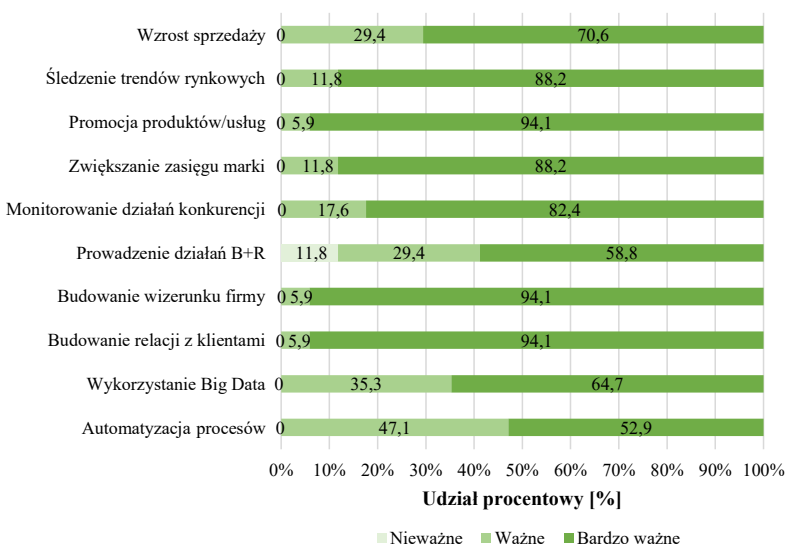
Uzyskane wartości współczynnika korelacji rang Spearmana dla uporządkowań poczynionych przez przedsiębiorstwa, pogrupowane ze względu na wymienione wcześniej kryteria różnicujące, wahały się w granicach od 0,62 do 0,96, przy poziomie istotności nie większym niż 0,1, wskazując na wysoką lub bardzo wysoką ich zgodność z uporządkowaniem uzyskanym dla całej próby badanych przedsiębiorstw. Można zatem stwierdzić, że oceny celów wykorzystania mediów społecznościowych przez przedsiębiorstwa w 10 wyodrębnionych podpróbach przedsiębiorstw wykazują brak rozbieżności z uporządkowaniem bazowym (uzyskanym dla całej próby badawczej). Tak wysokie wartości współczynnika Spearmana świadczą o dużej zgodności odpowiedzi przedstawicieli przedsiębiorstw bez względu na ich przynależność branżową czy zakres terytorialny prowadzonej działalności. Należy zatem stwierdzić, że cele wykorzystania mediów społecznościowych przez badane przedsiębiorstwa w ciągu ostatnich pięciu lat są zbliżone do celów całej próby badanych przedsiębiorstw lub niemal z nimi identyczne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

4.1.2. Perspektywa ekspertów

W badaniu skupiono się także na prognozach ekspertów dotyczących przewidywanych celów wykorzystania mediów społecznościowych przez przedsiębiorstwa i określenia ich ważności w ciągu najbliższych pięciu lat. Eksperci oceniali ich znaczenie za pomocą kwantyfikatorów „bardzo ważne", „ważne" i „nieważne". Ich odpowiedzi zaprezentowano na rysunku 4.2.

W ocenie ekspertów większość wskazanych celów wykorzystania mediów społecznościowych, oprócz prowadzenia działań B + R, będzie ważna lub bardzo ważna dla przedsiębiorstw w ciągu najbliższych pięciu lat. W ogólnych wskazaniach respondentów wyraźnie przeważa opcja „bardzo ważne". Zdecydowana większość ekspertów opowiedziała się za tym, że w przyszłości dla przedsiębiorstw bardzo ważne będzie wykorzystanie mediów społecznościowych do budowania relacji z klientami, budowania wizerunku firmy i promocji produktów/usług (po 94,1% dla każdego z celów).



Rysunek 4.2. Prognoza ekspertów dotycząca ważności dla przedsiębiorstw poszczególnych celów wykorzystania mediów społecznościowych w ciągu najbliższych pięciu lat

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ekspertów.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Nieco mniej ekspertów prognozuje, że w ciągu najbliższych pięciu lat przy wykorzystaniu mediów społecznościowych bardzo ważne dla przedsiębiorstw będzie śledzenie trendów rynkowych i zwiększanie zasięgu marki (po 88,2%), a także monitorowanie działań konkurencji (82,4%). Pozostałe cele były wskazywane przez ekspertów rzadziej, choć w każdym przypadku wskaźnik wskazań na kwantyfikator „bardzo ważne" przekraczał 50%. Najrzadziej eksperci wybierali jako bardzo ważny cel automatyzację procesów (52,9%) oraz prowadzenie działań B + R (58,8%).

4.2. Rodzaje mediów społecznościowych wykorzystywanych w kreowaniu innowacji w przedsiębiorstwach

Media społecznościowe objęte badaniem, zarówno w kwestionariuszu ankietowym skierowanym do przedstawicieli przedsiębiorstw, jak i w kwestionariuszu delfickim ekspertów, wymieniono i sklasyfikowano rodzajowo.

Tworząc zestawienie mediów społecznościowych, zapoznano się z dorobkiem naukowym w tym zakresie, a także konsultowano wstępnie opracowaną listę mediów społecznościowych z pięcioma pracownikami agencji marketingowych, dwoma pracownikami agencji interaktywnych, dwoma pracownikami przedsiębiorstw z zakresu innowacji i trzema specjalistami z zakresu marketingu i mediów społecznościowych. W konsekwencji wyodrębniono sześć rodzajów mediów społecznościowych[1]. Pierwszą grupę tworzyły media społecznościowe nastawione na budowanie i podtrzymanie relacji. Weszły do niej serwisy społecznościowe, tzw. towarzyskie (np. Facebook, Google+, NaszaKlasa.pl, MySpace), i serwisy społecznościowe dla osób aktywnych zawodowo, tzw. biznesowe (np. LinkedIn, GoldenLine). Drugą grupę stanowiły media społecznościowe służące do współdzielenia

[1] Zgodnie z klasyfikacją D. Kaznowskiego, *Podział i klasyfikacja mediów społecznościowych*, http://networkeddigital.com/2010/05/10/podzial-i-klasyfikacja-social-media [data wglądu: 15.01.2017].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

zasobów, takie jak serwisy wideo (np. YouTube, Dailymotion) i serwisy foto[2] (np. Pinterest, Instagram, Fickr, Picasaweb). Trzecia grupa to media społecznościowe skupiające się na bieżącym informowaniu i odnoszeniu się do aktualności, takie jak mikroblogi (np. Twitter, Blip, Trumblr). Czwartą grupę stanowiły media społecznościowe służące do publikacji (prezentacji) opinii i poglądów. Zaliczono do niej blogi (np. Wordpress, Blogger, Blogspot, Blox) i wiki (np. Wikipedia, MyFiles). Piątą grupę tworzyły media społecznościowe nastawione na komunikację i dyskusję, takie jak czaty, fora. Ostatnia, szósta grupa mediów społecznościowych to media społecznościowe, w których istotne są współtworzenie i kooperacja, takie jak serwis crowdsourcingowy (np. Bank Pomysłów).

Lista mediów społecznościowych użyta w badaniu ankietowym przedsiębiorstw i w badaniu eksperckim nie była jednak zamknięta. Każdy z przedstawicieli przedsiębiorstw mógł bowiem dodać inny rodzaj mediów społecznościowych, spoza listy przedstawionej w kwestionariuszu. Nikt jednak nie skorzystał z tej możliwości, dlatego w kolejnych zestawieniach danych empirycznych opcja „inny, jaki?" w każdej grupie rodzajowej została pominięta. Warto przy tym podkreślić, że z ogólnej analizy statystycznej materiału empirycznego wynika, że badane przedsiębiorstwa nie ograniczały się tylko do jednego rodzaju tych mediów, ale niektóre preferowały większą ich liczbę.

W badaniu podjęto także próbę określenia częstotliwości wykorzystywania poszczególnych rodzajów mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji przedsiębiorstw. W tym celu posłużono się pięciostopniową skalą porządkową, której poszczególne kategorie oznaczały odpowiednio: 5 – bardzo często, 4 – często, 3 – czasami, 2 – rzadko, 1 – bardzo rzadko, 0 – nigdy. Dla każdej wartości w grupie rodzajowej wyznaczono także wartość środkową. Pozwoliło to uchwycić, jakie medium w danej grupie i w jakim stopniu jest preferowane: im większa

[2] W niniejszej klasyfikacji nie uwzględniono takiego rodzaju medium społecznościowego jak Snapchat z uwagi na fakt, że w czasie konsultacji z przedstawicielami przedsiębiorstw i agencji marketingowych żaden pracownik nie wskazał tego rodzaju medium jako wykorzystywanego w kreowaniu innowacji przedsiębiorstw.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

wartość mediany, tym preferencje są wyraźniejsze, im mniejsza – tym bardziej rozmyte, rozproszone. W przypadku próby ograniczonej do dwóch elementów mediana jest tożsama ze średnią statystyczną.

4.2.1. Perspektywa przedstawicieli przedsiębiorstw

Z badania wynika, że średnia częstotliwość wykorzystania poszczególnych mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji przez badane przedsiębiorstwa to „czasami" (3). Serwisy społecznościowe (towarzyskie) z grupy mediów nastawionych na budowanie i podtrzymywanie relacji są „często" (4) wykorzystywane przez przedsiębiorstwa do tworzenia innowacji. Serwisy społecznościowe dla osób aktywnych zawodowo (biznesowe) z tej samej grupy mediów są z kolei wykorzystywane „czasami" (3). Tak samo często przedsiębiorstwa wykorzystują pozostałe grupy mediów społecznościowych, jednak „rzadko" (2) wykorzystywane w tworzeniu innowacji są media społecznościowe nastawione na współtworzenie i kooperację. W tabeli 4.3 zaprezentowano dane odnoszące się do częstotliwości wykorzystania mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji przez badane przedsiębiorstwa w ostatnich pięciu latach oraz średniej częstotliwości ich wykorzystania w tym okresie.

Najwięcej badanych firm przy tworzeniu innowacji używa Facebooka (78,7%) jako serwisu społecznościowego (towarzyskiego), a nieco mniej Google+ (60,7%) jako serwisu społecznościowego (biznesowego). Oba należą do grupy mediów społecznościowych nastawionych na budowanie i podtrzymywanie relacji. Jeszcze mniej przedsiębiorstw wykorzystuje Instagram (42,0%), będący jednym z serwisów z grupy mediów społecznościowych służących do współdzielenia zasobów.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Tabela 4.3. Rodzaje mediów społecznościowych oraz częstotliwość ich wykorzystania przez badane przedsiębiorstwa w tworzeniu innowacji w ostatnich pięciu latach

RODZAJE MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH	N	%	ŚREDNIA CZĘSTOTLIWOŚĆ WYKORZYSTANIA (0 – nigdy, 5 – bardzo często)
MEDIA SPOŁECZNOŚCIOWE NASTAWIONE NA BUDOWANIE I PODTRZYMYWANIE RELACJI			
SERWIS SPOŁECZNOŚCIOWY (TOWARZYSKI)			
Facebook	118	78,7	4
Google+	91	60,7	4
NaszaKlasa.pl	2	1,3	3,5
MySpace	9	6,0	4
Wartość środkowa	**50**	**33,35**	**4**
SERWIS SPOŁECZNOŚCIOWY DLA OSÓB AKTYWNYCH ZAWODOWO (BIZNESOWY)			
LinkedIn	31	20,7	3
GoldenLine	54	36,0	3
Wartość środkowa	**42,5**	**28,35**	**3**
Wartość środkowa dla grupy	**72,5**	**40,7**	**3**
MEDIA SPOŁECZNOŚCIOWE SŁUŻĄCE DO WSPÓŁDZIELENIA ZASOBÓW			
SERWIS WIDEO			
YouTube	52	34,7	3
Dailymotion	10	6,7	3
Wartość środkowa	**31**	**20,7**	**3**
SERWIS FOTO			
Pinterest	6	4	3
Instagram	63	42	3
Flickr	7	4,7	3
Picasaweb	6	4	3
Wartość środkowa	**6,5**	**4,35**	**3**
Wartość środkowa dla grupy	**18,75**	**12,53**	**3**
MEDIA SPOŁECZNOŚCIOWE NASTAWIONE NA BIEŻĄCE INFORMOWANIE I ODNOSZENIE SIĘ DO AKTUALNOŚCI			
MIKROBLOGI			
Twitter	43	28,7	3
Blip	3	2	3

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Tabela 4.3. Rodzaje mediów społecznościowych oraz częstotliwość ich wykorzystania przez badane przedsiębiorstwa w tworzeniu innowacji w ostatnich pięciu latach (cd.)

RODZAJE MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH	N	%	ŚREDNIA CZĘSTOTLIWOŚĆ WYKORZYSTANIA (0 – nigdy, 5 – bardzo często)
Tumblr	2	1,3	4
Wartość środkowa	**3**	**2**	**3**
Wartość środkowa dla grupy	**3**	**2**	**3**
MEDIA SPOŁECZNOŚCIOWE SŁUŻĄCE DO PUBLIKACJI (PREZENTACJI) OPINII I POGLĄDÓW			
BLOG			
Wordpress.com	9	6	3
Blogger	15	10	3
Blogspot	11	7,3	3
Blox	3	2	3
Wartość środkowa	**10**	**6,65**	**3**
WIKI			
Wikipedia	46	30,7	3
Myfiles	14	9,3	3
Wartość środkowa	**30**	**20**	**3**
Wartość środkowa dla grupy	**20**	**13,33**	**3**
MEDIA SPOŁECZNOŚCIOWE NASTAWIONE NA KOMUNIKACJĘ I DYSKUSJĘ			
Czaty	28	18,7	3
Fora	37	24,7	3
Wartość środkowa	**32,5**	**21,7**	**3**
Wartość środkowa dla grupy	**32,5**	**21,7**	**3**
MEDIA SPOŁECZNOŚCIOWE NASTAWIONE NA WSPÓŁTWORZENIE I KOOPERACJĘ			
SERWIS CROWDSOURCINGOWY			
Bank Pomysłów	13	8,7	2
Wartość środkowa	**13**	**8,7**	**2**
Wartość środkowa dla grupy	**13**	**8,7**	**2**
Wartość środkowa ogółem dla wszystkich grup	**19,375**	**12,93**	**3**

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego przedsiębiorstw.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Natomiast najmniej przedsiębiorstw w tworzeniu innowacji korzysta z Trumblr (1,3%) oraz NaszejKlasy.pl (1,3%) – z grupy mediów społecznościowych nastawionych na bieżące informowanie i odnoszenie się do aktualności – jako medium skupionego na budowaniu i podtrzymywaniu relacji. Potwierdza to zatem postawioną hipotezę wskazującą, że **serwisy społecznościowe (towarzyskie) są najczęściej wykorzystywanym rodzajem mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji w badanych przedsiębiorstwach.**

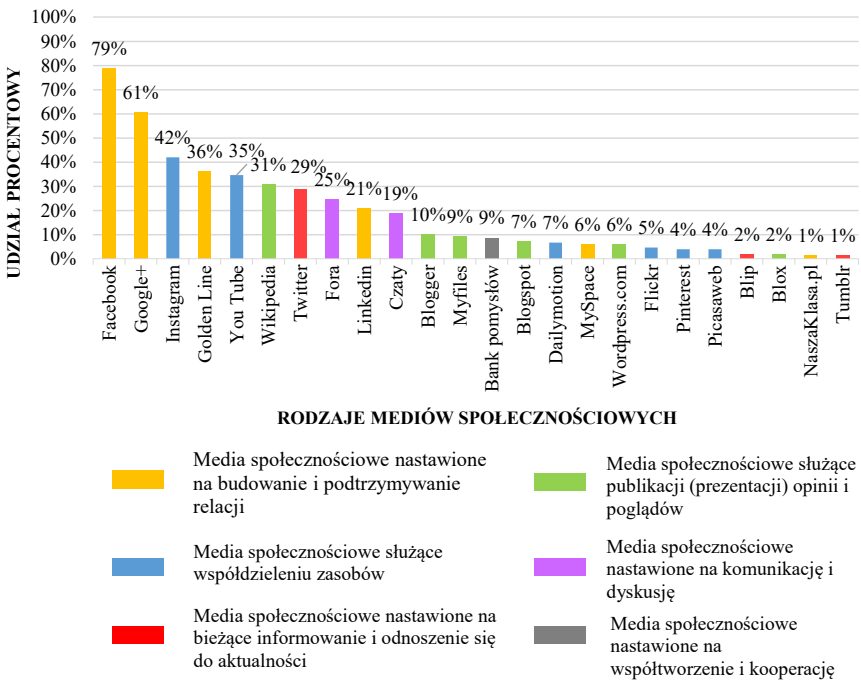
Interesującym zjawiskiem zaobserwowanym w badaniu jest fakt, że media społecznościowe, które są nastawione na współtworzenie i kooperację (a więc powinny być najbardziej preferowane przez przedsiębiorstwa w tworzeniu innowacji), są wykorzystywane w znikomym stopniu (rysunek 4.3). W literaturze bowiem takie media są określane jako najbardziej efektywne w tworzeniu innowacji otwartych, tj. wdrażanych za pomocą idei, pomysłów czy sugestii pochodzących spoza organizacji wdrażającej innowacje[3]. Wśród firm objętych badaniem media z tej grupy są reprezentowane jedynie przez Bank Pomysłów, po który – obok innych – sięga w kreowaniu innowacji jedynie 8,7% firm, czyli co 11. ankietowane przedsiębiorstwo. Tak niewielkie wykorzystanie mediów społecznościowych nastawionych na współtworzenie i kooperację może wskazywać, że nadal większość przedsiębiorstw tworzy innowacje w sposób „góra–dół", opierając się jedynie na wiedzy i umiejętnościach własnych pracowników. W niewielkim zaś stopniu wykorzystuje zewnętrzne idee, wskazówki czy pomysły.

Wskazując rodzaje mediów społecznościowych najczęściej wykorzystywane przez przedsiębiorstwa w kreowaniu innowacji, warto zaznaczyć, że z badania wynika, iż przedstawiciele przedsiębiorstw koncentrują się na jednym lub dwóch mediach społecznościowych z danej grupy, po inne sięgając epizodycznie (rysunek 4.4, a także tabela 4.3). Zależność tę zaobserwowano po wyliczeniu mediany ko-

[3] K. Laursen, A. J. Salter, *Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms*, „Strategic Management Journal" 2006, Vol. 27, Issue 2, February, s. 145.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

rzystania przez przedsiębiorstwa z poszczególnych grup mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji w ostatnich pięciu latach. Im wartość mediany jest wyższa, tym koncentracja na konkretnym medium społecznościowym z danej grupy jest większa, im niższa – tym wykorzystanie rzadsze[4].

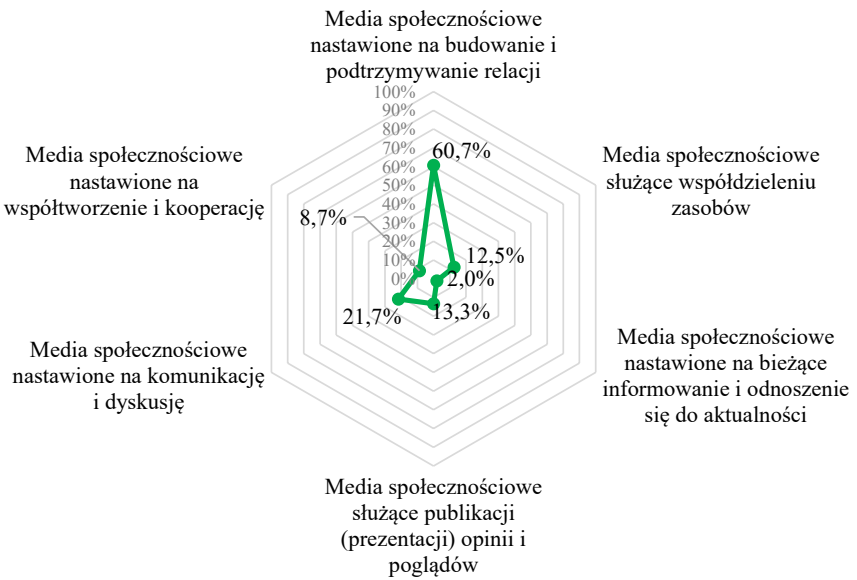


Rysunek 4.3. Rodzaje mediów społecznościowych wykorzystywanych przez badane przedsiębiorstwa w kreowaniu innowacji w ostatnich pięciu latach

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego przedsiębiorstw.

[4] Wskaźnik mediany jako miernika koncentracji na danym medium lub rozproszenia zainteresowania z powodów oczywistych nie dotyczy tych grup mediów, które są reprezentowane tylko przez pojedyncze medium. Czynnikiem deprymującym jest występowanie w obrębie danej grupy wartości skrajnych: 0 lub 100. Dlatego też wartości mediany nie w każdym przypadku można traktować jako w pełni miarodajne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313



Rysunek 4.4. Mediana korzystania przez przedsiębiorstwa z poszczególnych grup mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji w ostatnich pięciu latach

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego przedsiębiorstw.

Wyliczenie mediany potwierdza, że w badanych przedsiębiorstwach najczęściej wykorzystywane w kreowaniu innowacji przedsiębiorstw są media społecznościowe nastawione na budowanie i podtrzymywanie relacji (60,7%), a wśród nich najbardziej preferowane są dwa serwisy: Facebook i Google+. Najrzadziej wykorzystuje się media społecznościowe skupione na bieżącym informowaniu i odnoszeniu do aktualności (2,0%). W obszarze tych mediów większość przedsiębiorstw zdecydowanie koncentruje się na Twitterze (28,7%), po pozostałe sięgając w minimalnym stopniu – Blip (2%), Trumblr (1,3%).

W celu pogłębienia analizy uzyskanych w badaniu danych przeliczono je dla całej próby badawczej, jak również ze względu na dwa kryteria różnicujące przedsiębiorstwa, mianowicie przynależność branżową (przetwórstwo przemysłowe, działalność związana z zakwaterowaniem, działalność profesjonalna i naukowa, handel hurtowy i detaliczny, informacja i komunikacja oraz pozostała działalność usłu-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

gowa), zasięg prowadzonej działalności (rynek lokalny, rynek krajowy, rynek europejski i rynek światowy). Do tej analizy wykorzystano nieparametryczny współczynnik korelacji rang Spearmana.

Wartości współczynnika korelacji rang Spearmana otrzymane w wyniku analizy rozbieżności w ocenach uzyskanych dla całej próby badawczej i 10 podprób zostały zaprezentowane w tabeli 4.4.

Tabela 4.4. Współczynniki korelacji rang Spearmana skalkulowane dla uporządkowań uzyskanych dla całej próby badanych przedsiębiorstw (CP) oraz uporządkowane w 10 podpróbach przedsiębiorstw dla rodzajów mediów społecznościowych wykorzystywanych w kreowaniu innowacji przez badane przedsiębiorstwa w ciągu ostatnich pięciu lat

	BRANŻA						ZASIĘG TERYTORIALNY			
	B1	**B2**	**B3**	**B4**	**B5**	**B6**	**Z1**	**Z2**	**Z3**	**Z4**
CP	0,91#	0,97#	0,92#	0,93#	0,78#	0,82#	0,97#	0,97#	0,86#	0,59***

* p ≤ 0,1; ** p ≤ 0,05; *** p ≤ 0,01; # p ≤ 0,001

LEGENDA:
CP – cała próba badanych przedsiębiorstw
B1 – pozostała działalność usługowa
B2 – przetwórstwo przemysłowe
B3 – działalność związana z zakwaterowaniem
B4 – działalność profesjonalna i naukowa
B5 – handel hurtowy i detaliczny
B6 – informacja i komunikacja
Z1 – rynek europejski
Z2 – rynek krajowy
Z3 – rynek lokalny
Z4 – rynek światowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego przedsiębiorstw.

Uzyskane wartości współczynnika korelacji rang Spearmana dla uporządkowań poczynionych przez przedsiębiorstwa, pogrupowane ze względu na wskazane wcześniej kryteria różnicujące, wahały się w granicach od 0,59 do 0,97, przy poziomie istotności 0,1 i 0,001. Otrzymane wyniki w postaci współczynników korelacji rang Spearmana potwierdzają brak rozbieżności z uporządkowaniem bazowym (dla całej próby badawczej). Oceny rodzajów mediów społecznościowych wykorzystywanych w kreowaniu innowacyjności w przedsiębiorstwach w 10 wyodrębnionych podpróbach przedsiębiorstw wykazują brak rozbieżności z uporządkowaniem bazowym (dla całej próby badawczej). Tak wysokie wartości współczynnika Spearmana świadczą o dużej zgodności odpowiedzi przedstawicieli przedsiębiorstw bez względu na ich przynależność branżową czy zakres terytorialny prowadzonej działalności.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Należy zatem stwierdzić, że rodzaje wykorzystanych mediów społecznościowych przez badane przedsiębiorstwa w ciągu ostatnich pięciu lat są zbliżone do celów całej próby badanych przedsiębiorstw lub niemal z nimi identyczne.

4.2.2. Perspektywa ekspertów

Badanie rodzajów mediów społecznościowych wykorzystywanych w kreowaniu innowacji przedsiębiorstw przeprowadzono również wśród ekspertów. Pozwoliło to wysunąć prognozy dotyczące najbliższych pięciu lat. Eksperci przewidują, że zaobserwowane wśród przedsiębiorstw tendencje w wykorzystaniu mediów społecznościowych do tworzenia innowacji utrzymają się w kolejnych pięciu latach (tabela 4.5).

Tabela 4.5. Prognoza badanych ekspertów dotycząca stosowanych rodzajów mediów społecznościowych oraz częstotliwości ich wykorzystania w tworzeniu innowacji przedsiębiorstw w ciągu najbliższych pięciu lat

RODZAJE MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH	**CZĘSTOTLIWOŚĆ WYKORZYSTYWANIA MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH W TWORZENIU INNOWACJI W PRZEDSIĘBIORSTWACH: 5 – bardzo często, 4 – często, 3 – czasami, 2 – rzadko, 1 – bardzo rzadko, 0 – nigdy**					
	0	1	2	3	4	5
MEDIA SPOŁECZNOŚCIOWE NASTAWIONE NA BUDOWANIE I PODTRZYMYWANIE RELACJI						
SERWIS SPOŁECZNOŚCIOWY (TOWARZYSKI)						
Facebook						+
Google+			+			
NaszaKlasa.pl	+					
MySpace	+					
Średnia wskazań	2,25					
SERWIS SPOŁECZNOŚCIOWY DLA OSÓB AKTYWNYCH ZAWODOWO (BIZNESOWY)						
LinkedIn					+	
GoldenLine			+			
Średnia wskazań	3					
Średnia wskazań dla grupy	**2,63**					

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Tabela 4.5. Prognoza badanych ekspertów dotycząca stosowanych rodzajów mediów społecznościowych oraz częstotliwości ich wykorzystania w tworzeniu innowacji przedsiębiorstw w ciągu najbliższych pięciu lat (cd.)

RODZAJE MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH	CZĘSTOTLIWOŚĆ WYKORZYSTYWANIA MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH W TWORZENIU INNOWACJI W PRZEDSIĘBIORSTWACH: 5 – bardzo często, 4 – często, 3 – czasami, 2 – rzadko, 1 – bardzo rzadko, 0 – nigdy					
	0	1	2	3	4	5
MEDIA SPOŁECZNOŚCIOWE SŁUŻĄCE DO WSPÓŁDZIELENIA ZASOBÓW						
SERWIS WIDEO						
YouTube					+	
Dailymotion		+				
Średnia wskazań	2,5					
SERWIS FOTO						
Pinterest			+			
Instagram						+
Flickr			+			
Picasaweb	+					
Średnia wskazań	2,5					
Średnia wskazań dla grupy	**2,6**					
MEDIA SPOŁECZNOŚCIOWE NASTAWIONE NA BIEŻĄCE INFORMOWANIE I ODNOSZENIE SIĘ DO AKTUALNOŚCI						
MIKROBLOG						
Twitter				+		
Blip		+				
Tumblr	+					
Średnia wskazań	1,67					
MEDIA SPOŁECZNOŚCIOWE SŁUŻĄCE DO PUBLIKACJI (PREZENTACJI) OPINII I POGLĄDÓW						
BLOG						
Wordpress.com				+		
Blogger			+			
Blogspot		+				
Blox		+				
Średnia wskazań	1,75					
WIKI						
Wikipedia			+			

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Tabela 4.5. Prognoza badanych ekspertów dotycząca stosowanych rodzajów mediów społecznościowych oraz częstotliwości ich wykorzystania w tworzeniu innowacji przedsiębiorstw w ciągu najbliższych pięciu lat (cd.)

RODZAJE MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH	CZĘSTOTLIWOŚĆ WYKORZYSTYWANIA MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH W TWORZENIU INNOWACJI W PRZEDSIĘBIORSTWACH: 5 – bardzo często, 4 – często, 3 – czasami, 2 – rzadko, 1 – bardzo rzadko, 0 – nigdy					
	0	1	2	3	4	5
Myfiles (encyklopedia zarządzania)		+				
Średnia wskazań	1,5					
Średnia wskazań dla grupy	**1,5**					
MEDIA SPOŁECZNOŚCIOWE NASTAWIONE NA KOMUNIKACJĘ I DYSKUSJĘ						
Czaty			+			
Fora				+		
Średnia wskazań	2,5					
Średnia wskazań dla grupy	**2,5**					
MEDIA SPOŁECZNOŚCIOWE NASTAWIONE NA WSPÓŁTWORZENIE I KOOPERACJĘ						
SERWIS CROWDSOURCINGOWY						
Bank Pomysłów			+			
Średnia wskazań	2					
Średnia wskazań dla grupy	**2**					

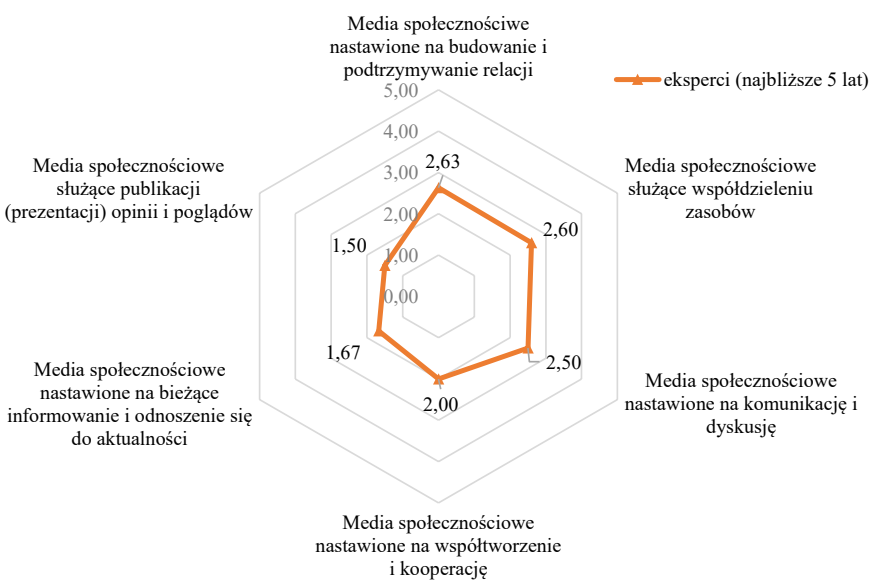
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ekspertów.

W opinii ekspertów w ciągu najbliższych pięciu lat przedsiębiorstwa będą bardzo często (5) wykorzystywać Facebook i Instagram do kreowania innowacji. Często będą sięgać także po LinkedIn i YouTube (4), umiarkowanie – po fora internetowe, Wordpress.com. i Twitter (3). Rzadkie wykorzystanie eksperci przewidują dla czatów internetowych, Wikipedii, Banku Pomysłów, serwisów GoldenLine, Flickr, Pinterest, Blogger i Google+ (2), bardzo rzadkie dla serwisów Dailymotion, Blip, Blogspot, Blox, Myfiles (1), a całkowity brak dla takich serwisów, jak NaszaKlasa.pl, MySpace, Tumblr i Picasaweb (0).

W opinii ekspertów w ciągu najbliższych pięciu lat najczęściej będą używane media społecznościowe nastawione na budowanie i podtrzymywanie relacji. Wynika to z rosnącej popularności Facebooka i innych

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

serwisów z tej grupy. Według prognoz ekspertów w ciągu najbliższych pięciu lat w tworzeniu innowacji przedsiębiorstw średnie wykorzystanie tych mediów osiągnie poziom 2,63. Różnica jednak między wskazaniami na te media a wskazaniami na media społecznościowe służące do współdzielenia zasobów (2,60) jest niewielka. Media społecznościowe nastawione na komunikację i dyskusję (2,50) oraz media nastawione na współtworzenie i kooperację (2,00) będą wykorzystywane w umiarkowanym stopniu. Eksperci prognozują, że w procesie kreowania innowacji przedsiębiorstwa nie będą przejawiać większego zainteresowania mediami nastawionymi na bieżące informowanie i odnoszenie się do aktualności (1,67). Podobną tendencję przewidują w stosunku do mediów służących do publikacji opinii i poglądów (1,50). Prognozy te zaprezentowano na rysunku 4.5.



Rysunek 4.5. Opinia badanych ekspertów dotycząca średniej częstotliwości wykorzystania poszczególnych rodzajów mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji w ciągu najbliższych pięciu lat

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ekspertów.

Podsumowując, należy stwierdzić, że w opinii ekspertów media służące do współdzielenia zasobów zyskają na popularności, kosztem

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

mediów obecnie najbardziej popularnych, czyli tych nastawionych na budowanie i podtrzymywanie relacji. Może to skutkować pewną zmianą jakościową w tworzeniu innowacji przedsiębiorstw. Firmy bowiem, według prognoz ekspertów, w ciągu najbliższych pięciu lat przy tworzeniu innowacji większą uwagę będą skupiały na pozyskaniu informacji zwrotnej od użytkowników mediów społecznościowych niż na budowaniu relacji. Stroną inicjującą proces komunikacji pozostanie jednak przedsiębiorstwo, a budowanie relacji i rozpoznawalność marki wciąż będzie istotnym elementem strategii działania firmy w zakresie kreowania innowacji.

4.3. Działania podejmowane w mediach społecznościowych na rzecz kreowania innowacji w przedsiębiorstwach

Opisane w poprzednim podrozdziale media społecznościowe wykorzystywane przez badane przedsiębiorstwa są miejscem, w którym firmy prowadzą liczne działania, w tym także te proinnowacyjne.

Aktywność firm w Internecie często przesądza o ich wizerunku w otoczeniu rynkowym. Obecnie coraz częściej mówi się o kryzysach wizerunkowych firm w mediach społecznościowych, które są wywoływane niewłaściwą, często także pochopną reakcją na problemy zgłaszane przez klientów. Przedsiębiorstwa powinny zdawać sobie sprawę z tego, że działania w mediach społecznościowych muszą być przemyślane i zaplanowane. Skupione nie tylko na kliencie, lecz także na monitorowaniu rynku czy prowadzeniu oficjalnych profili.

Katalog działań podejmowanych przez firmy w mediach społecznościowych jest bardzo szeroki, a z biegiem lat, na skutek zwiększania funkcjonalności mediów społecznościowych, liczba tych zadań rośnie. Współczesne firmy muszą być świadome tego, że obecność w mediach społecznościowych to nie tylko jednorazowe działanie, lecz także ciągła, przemyślana, codzienna praca.

Przy omawianiu aktywności firm w mediach społecznościowych warto zaznaczyć, że działania nie powinny skupiać się jedynie na kwestiach marketingowych. Ważna jest również aktywność proinnowacyj-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

na, czyli zachęcanie użytkowników Internetu do zgłaszania pomysłów innowacyjnych czy też sposobów na usprawnienie obecnie funkcjonujących innowacji. Zadowalający jest fakt, że obecnie coraz częściej mówi się, że innowacje przedsiębiorstw są tworzone przy współudziale podmiotów zewnętrznych, w tym przede wszystkim klientów. Z biegiem czasu są oni nie tylko odbiorcami, lecz także kreatywnymi i aktywnymi pomysłodawcami innowacji. W literaturze zjawisko to jest opisywane jako mądrość tłumu[5], które coraz częściej jest wykorzystywane przez współczesne organizacje. Można zatem przypuszczać, że firmy powoli dostrzegają potencjał innowacyjny w mediach społecznościowych i w tym celu podejmują liczne działania. Sprawdzono zatem, jaki odsetek badanych firm wykonuje działania w mediach społecznościowych na rzecz tworzenia innowacji i jaki mają one charakter. Kwestie te rozpatrywano z perspektywy zarówno przedstawicieli przedsiębiorstw, jak i ekspertów.

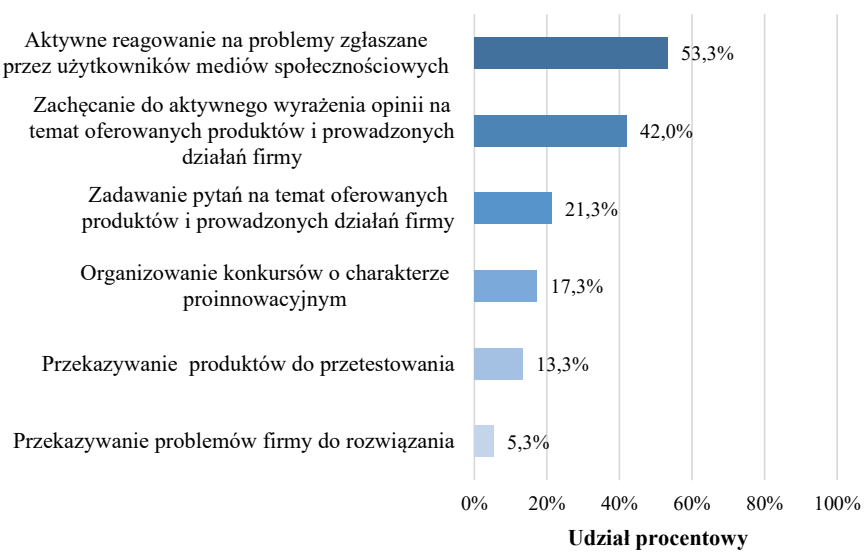
4.3.1. Perspektywa przedstawicieli przedsiębiorstw

Mając na uwadze powyższe spostrzeżenia, w niniejszym badaniu skupiono się na określeniu działań, jakie badane firmy podejmują w mediach społecznościowych na rzecz tworzenia innowacji (rysunek 4.6). Katalog tych działań nie był jednak zamknięty. Każdy z przedstawicieli przedsiębiorstw mógł zgłosić inne, własne działania. Nikt jednak nie skorzystał z tej możliwości.

[5] Twórcą teorii mądrości tłumu jest J. Surowiecki, który zakłada, że wspólne rozwiązywanie danego problemu przez grupę ludzi przynosi znacznie lepsze rezultaty niż korzystanie z kreatywności i mądrości jednostek. Duża i zróżnicowana zbiorowość potrafi bowiem lepiej ocenić rzeczywistość, wymyślić kreatywne rozwiązanie danego problemu i stworzyć innowacyjny pomysł. Siłą mądrości tłumu nie jest wypracowanie konsensusu wśród opinii uczestników, a zapewnienie im kreatywności i niezależności w zgłaszanych pomysłach. Ważna jest agregacja pojedynczych pomysłów, które są zgłaszane przez jednostki. W literaturze podkreśla się, że choć teoria mądrości tłumu nie wskazuje bezpośrednio na środowisko Internetu, to jednak J. Surowiecki zaznacza, że Internet jest szczególnym miejscem, które sprzyja wykorzystywaniu wiedzy jego użytkowników, a więc sprzyja zjawisku mądrości tłumu (szerzej w: J. Surowiecki, *The Wisdom of Crowds: Why the Many are Smarter than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies and Nations*, Doubleday, New York 2004, s. 163–167).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Najwięcej badanych przedsiębiorstw w ciągu ostatnich pięciu lat aktywnie reagowała na problemy zgłaszane przez użytkowników mediów społecznościowych dotyczące produktów i prowadzonych działań firmy (53,3%). Działania te były podejmowane na rzecz kreowania innowacji. Nieco mniej firm zachęcało użytkowników mediów społecznościowych do aktywnego wyrażania opinii na temat oferowanych produktów i prowadzonych działań firmy (42,0%). Mniej przedsiębiorstw (21,3%) zadawało z kolei pytania użytkownikom mediów społecznościowych na temat oferowanych przez siebie produktów i prowadzonych działań. Niewielka liczba badanych przedsiębiorstw na rzecz kreowania innowacji organizowała konkursy o charakterze proinnowacyjnym dla użytkowników mediów społecznościowych (17,3%) lub przekazywała użytkownikom mediów społecznościowych produkty do przetestowania (13,3%). Co ciekawe, najniższy odsetek wskazań dotyczył działań polegających na przekazywaniu uczestnikom mediów społecznościowych do rozwiązania problemów, z którymi boryka się firma (5,3%).



Rysunek 4.6. Działania podejmowane w mediach społecznościowych na rzecz kreowania innowacji w badanych przedsiębiorstwach w ciągu ostatnich pięciu lat

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego przedsiębiorstw.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Analiza uzyskanych danych pozwala stwierdzić, że większość badanych przedsiębiorstw prowadzi aktywność na rzecz kreowania innowacji w mediach społecznościowych tylko wtedy, kiedy użytkownicy sami zgłaszają problemy mogące zagrozić powodzeniu działań innowacyjnych. Można przypuszczać, że aktywność ta w tworzeniu innowacji przedsiębiorstw ma bardziej charakter korygujący aniżeli wdrożeniowy. W celu uzyskania informacji o tym, w jakim kierunku powinna zmierzać taka korekta, przedsiębiorstwa zachęcają użytkowników mediów społecznościowych do wyrażania opinii o realizowanej innowacji bądź zadają im pytania na temat produktów oraz działań podejmowanych w związku z ich wdrożeniem.

Niepokojący, z perspektywy tworzenia innowacji, jest wniosek płynący z przeprowadzonego badania, że jedynie niewielka część badanych firm zmierza do tego, aby użytkownicy mediów społecznościowych stali się aktywnymi członkami procesu kreowania innowacji. Przemawia za tym minimalny odsetek wyboru działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych polegających na przekazywaniu użytkownikom problemów firmy do rozwiązania.

W celu pogłębienia analizy działań prowadzonych przez badane przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych na rzecz kreowania innowacji uzyskane w badaniu dane przeliczono dla całej próby badawczej, jak również ze względu na przynależność branżową (przetwórstwo przemysłowe, działalność związana z zakwaterowaniem, działalność profesjonalna i naukowa, handel hurtowy i detaliczny, informacja i komunikacja oraz pozostała działalność usługowa) oraz zasięg działalności (rynek lokalny, rynek krajowy, rynek europejski i rynek światowy). Do analizy posłużono się nieparametrycznym współczynnikiem korelacji rang Spearmana.

Wartości współczynnika korelacji rang Spearmana otrzymane w wyniku analizy rozbieżności w ocenach uzyskanych dla całej próby badawczej i 10 podprób zostały zaprezentowane w tabeli 4.6.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Tabela 4.6. Współczynniki korelacji rang Spearmana skalkulowane dla uporządkowań uzyskanych dla całej próby badanych przedsiębiorstw (CP) oraz uporządkowań w 10 podpróbach przedsiębiorstw dla działań podejmowanych w mediach społecznościowych na rzecz kreowania innowacji przez badane przedsiębiorstwa w ciągu ostatnich pięciu lat

	BRANŻA						ZASIĘG TERYTORIALNY			
	B1	**B2**	**B3**	**B4**	**B5**	**B6**	**Z1**	**Z2**	**Z3**	**Z4**
CP	0,75*	0,90**	0,91**	0,90**	0,93***	0,74*	0,77*	1,00#	0,81**	**0,33**

* $p \leq 0,1$; ** $p \leq 0,05$; *** $p \leq 0,01$; # $p \leq 0,001$

LEGENDA:
CP – cała próba badanych przedsiębiorstw
B1 – pozostała działalność usługowa
B2 – przetwórstwo przemysłowe
B3 – działalność związana z zakwaterowaniem
B4 – działalność profesjonalna i naukowa
B5 – handel hurtowy i detaliczny
B6 – informacja i komunikacja
Z1 – rynek europejski
Z2 – rynek krajowy
Z3 – rynek lokalny
Z4 – rynek światowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego przedsiębiorstw.

Analiza wyników zawartych w tabeli 4.6 pozwoliła na stwierdzenie istotnych statystycznie powiązań w dziewięciu podgrupach przy poziomach istotności $p \leq 0,1$, $p \leq 0,05$, $p \leq 0,01$ i $p \leq 0,001$. Uzyskane wyniki w postaci współczynników korelacji rang Spearmana potwierdzają brak rozbieżności z uporządkowaniem bazowym (uzyskanym dla całej próby badawczej). Można zatem stwierdzić, że oceny działań podejmowanych w mediach na rzecz kreowania innowacji w 10 wyodrębnionych podpróbach przedsiębiorstw wykazują brak rozbieżności z uporządkowaniem bazowym (uzyskanym dla całej próby badawczej).

Tabela 4.7. Wskaźniki struktury dla działań podejmowanych w mediach społecznościowych na rzecz kreowania innowacji w badanych przedsiębiorstwach w ciągu ostatnich pięciu lat

DZIAŁANIA PODEJMOWANE W MEDIACH SPOŁECZNOŚCIOWYCH NA RZECZ KREOWANIA INNOWACJI	OGÓŁEM	RYNEK ŚWIATOWY
	%	%
Aktywne reagowanie na problemy zgłaszane przez użytkowników mediów społecznościowych dotyczące produktów i prowadzonych działań firmy	53,3	75
Zachęcanie użytkowników mediów społecznościowych do aktywnego wyrażania opinii na temat oferowanych produktów i prowadzonych działań firmy	42	25
Zadawanie pytań użytkownikom mediów społecznościowych na temat oferowanych produktów i prowadzonych działań firmy	21,3	25

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Tabela 4.7. Wskaźniki struktury dla działań podejmowanych w mediach społecznościowych na rzecz kreowania innowacji w badanych przedsiębiorstwach w ciągu ostatnich pięciu lat (cd.)

DZIAŁANIA PODEJMOWANE W MEDIACH SPOŁECZNOŚCIOWYCH NA RZECZ KREOWANIA INNOWACJI	OGÓŁEM	RYNEK ŚWIATOWY
	%	%
Organizowanie konkursów o charakterze proinnowacyjnym dla użytkowników mediów społecznościowych	17,3	25
Przekazywanie użytkownikom mediów społecznościowych produktów do przetestowania	13,3	0
Przekazywanie użytkownikom mediów społecznościowych problemów firmy do rozwiązania	5,3	50

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego przedsiębiorstw.

W przypadku przedsiębiorstw o zasięgu Z4 dotyczącym rynku światowego wystąpiły istotne rozbieżności ocen ($R = 0{,}33$; $p = 0{,}51$)[6] z uporządkowaniem bazowym (uzyskanym dla całej próby badawczej). Wyniki tych rozbieżności potwierdza tabela 4.7 z wynikami surowymi. Można w niej zauważyć, że w przypadku działań związanych z przekazywaniem użytkownikom mediów społecznościowych problemów firmy do rozwiązania dla całej próby badawczej wskaźnik wskazań wynosił 5,3%, a dla podgrupy o zasięgu terytorialnym rynku światowego 50%, co było bardzo dużą różnicą i spowodowało rozbieżność z uporządkowaniem bazowym. Widać pewną tendencję, a mianowicie – przedsiębiorstwa światowe są bardziej otwarte na komunikację z użytkownikami w celu tworzenia innowacji niż przedsiębiorstwa lokalne. Znacznie większa liczba tych firm zadaje użytkownikom mediów społecznościowych pytania na temat oferowanych produktów i prowadzonych działań firmy. Niemniej z perspektywy tworzenia innowacji przedsiębiorstw przekazywanie użytkownikom mediów społecznościowych swoich problemów do rozwiązania jest wciąż zjawiskiem raczej incydentalnym.

4.3.2. Perspektywa ekspertów

Rozważając kwestie dotyczące działań podejmowanych w mediach społecznościowych przez przedsiębiorstwa na rzecz tworzenia innowacji,

[6] R to wynik korelacji rang Spearmana, a p to prawdopodobieństwo testowe.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

analizie poddano również opinie ekspertów. Spostrzeżenia ekspertów dotyczyły przewidywanych działań proinnowacyjnych firm w mediach społecznościowych oraz skuteczności ich wykorzystania w najbliższych pięciu latach. Owa skuteczność była oceniana w skali „niska", „wysoka" i „bardzo wysoka". Wyniki tej analizy zaprezentowano w tabeli 4.8 oraz na rysunku 4.7.

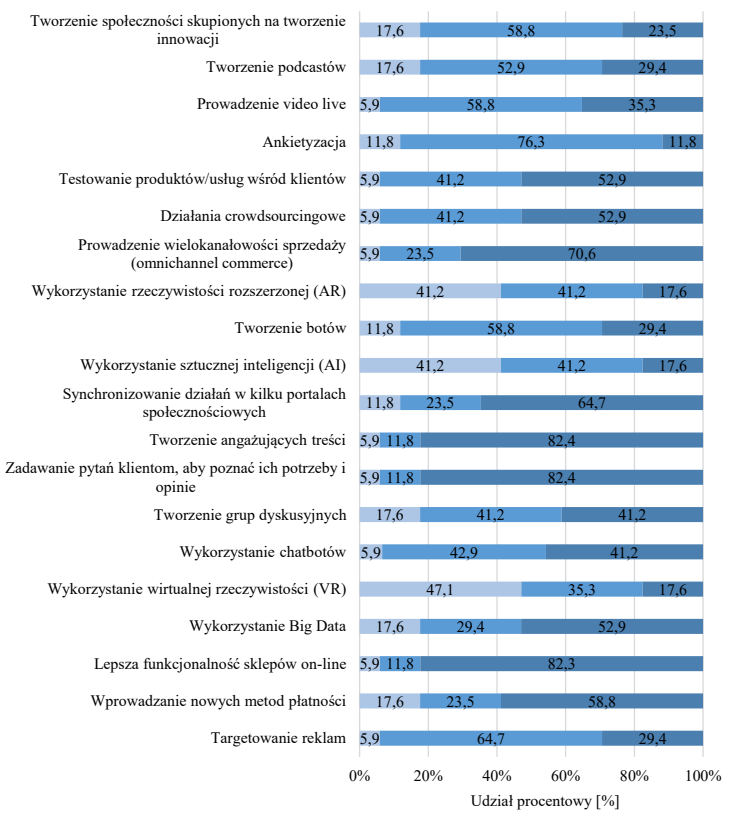
Tabela 4.8. Prognoza ekspertów dotycząca działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych na rzecz tworzenia innowacji oraz ich skuteczności w ciągu najbliższych pięciu lat

DZIAŁANIA PODEJMOWANE PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA W MEDIACH SPOŁECZNOŚCIOWYCH NA RZECZ TWORZENIA INNOWACJI W CIĄGU NAJBLIŻSZYCH PIĘCIU LAT	OCENA SKUTECZNOŚCI NA RZECZ TWORZENIA INNOWACJI					
	NISKA		WYSOKA		BARDZO WYSOKA	
	n	%	n	%	n	%
Targetowanie reklam	1	5,9	11	64,7	5	29,4
Wprowadzanie nowych metod płatności	3	17,6	4	23,5	10	58,8
Lepsza funkcjonalność sklepów online	1	5,9	2	11,8	14	82,3
Wykorzystanie Big Data	3	17,6	5	29,4	9	52,9
Wykorzystanie wirtualnej rzeczywistości (VR)	8	47,1	6	35,3	3	17,6
Wykorzystanie chatbotów	1	5,9	9	42,9	7	41,2
Tworzenie grup dyskusyjnych	3	17,6	7	41,2	7	41,2
Zadawanie pytań klientom, aby poznać ich potrzeby i opinie	1	5,9	2	11,8	14	82,4
Tworzenie angażujących treści	1	5,9	2	11,8	14	82,4
Synchronizowanie działań w kilku portalach społecznościowych	2	11,8	4	23,5	11	64,7
Wykorzystanie sztucznej inteligencji (AI)	7	41,2	7	41,2	3	17,6
Tworzenie botów	2	11,8	10	58,8	5	29,4
Wykorzystanie rzeczywistości rozszerzonej (AR)	7	41,2	7	41,2	3	17,6
Prowadzenie wielokanałowości sprzedaży (*omnichannel commerce*)	1	5,9	4	23,5	12	70,6
Działania crowdsourcingowe	1	5,9	7	41,2	9	52,9
Testowanie produktów/usług wśród klientów	1	5,9	7	41,2	9	52,9
Ankietyzacja	2	11,8	13	76,3	2	11,8
Prowadzenie *video live*	1	5,9	10	58,8	6	35,3
Tworzenie podcastów	3	17,6	9	52,9	5	29,4
Budowanie społeczności skupionych na tworzeniu innowacji	3	17,6	10	58,8	4	23,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ekspertów.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

W ogólnym ujęciu opinii ekspertów na temat rozważanych kwestii przeważają przewidywania o „bardzo wysokiej" lub „wysokiej" skuteczności wskazanych działań w tworzeniu innowacji. Działania o „bardzo wysokiej" skuteczności to przede wszystkim te polegające na tworzeniu angażujących treści (82,4%), zadawaniu pytań klientom w celu poznania ich opinii i potrzeb (82,4%), ulepszaniu funkcjonalności sklepów online (82,3%), prowadzeniu wielokanałowości sprzedaży (70,6%) oraz synchronizowaniu działań w mediach społecznościowych (64,7%). Wspólną cechą większości wymienionych tu działań jest optymalizacja



Rysunek 4.7. Odsetek wskazań ekspertów dotyczących skuteczności działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych na rzecz tworzenia innowacji w ciągu najbliższych pięciu lat

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ekspertów.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

sprzedaży w sieci. Eksperci przewidują zatem, że firmy w najbliższych pięciu latach skupią się przede wszystkim na poprawie funkcjonalności procesu sprzedaży. Można się zastanawiać, czy te działania będą miały wpływ na proces tworzenia innowacji, czy jednak będą służyć firmom tylko do generowania zysków.

Prognozy ekspertów o „wysokiej" skuteczności działań proinnowacyjnych w mediach społecznościowych dotyczyły takich aktywności jak ankietyzacja (74,6%), targetowanie reklam (64,7%) oraz prowadzenie *video live* (58,8%). Zauważalną wspólną cechą działań objętych prognozą „wysokiej" skuteczności jest koncentracja na działaniach marketingowych w mediach społecznościowych. Zdaniem ekspertów zatem w ciągu najbliższych pięciu lat dla firm poza kwestiami finansowymi ważne będą również dobre wyniki marketingowe, wizerunkowe, które przedsiębiorstwa będą starały się osiągnąć poprzez media społecznościowe.

Eksperci przewidują „niską" skuteczność w przypadku działań dotyczących wykorzystania wirtualnej rzeczywistości (VR) – 47,1%, sztucznej inteligencji (IR) – 41,2% oraz rzeczywistości rozszerzonej (AR) – 41,2%. W dwóch ostatnich przypadkach odnotowano jednak taką samą liczbę wskazań zarówno „niskiej", jak i „wysokiej" oceny skuteczności.

4.4. Efekty wykorzystania mediów społecznościowych na rzecz kreowania innowacji w przedsiębiorstwach

4.4.1. Perspektywa przedstawicieli przedsiębiorstw

Opisane w podrozdziale 4.3 działania podejmowane przez badane firmy w mediach społecznościowych w ostatnich pięciu latach przynosiły określone efekty, które były mniej lub bardziej pomocne w tworzeniu innowacji. Obszerne zestawienie tych efektów ze wskazaniami przedstawicieli badanych przedsiębiorstw zaprezentowano w tabeli 4.9 i na rysunku 4.8. Przedstawiciele przedsiębiorstw mogli dopisać inne, własne efekty, jednak żaden z nich tego nie zrobił. Katalog efektów wykorzystania mediów społecznościowych na rzecz tworzenia innowacji przedsiębiorstw zawie-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

rał zatem te efekty, które zostały opracowane przez autorkę po wcześniejszych konsultacjach z pięcioma pracownikami agencji marketingowych, dwoma pracownikami agencji interaktywnych, dwoma pracownikami przedsiębiorstw z zakresu innowacji i trzema specjalistami z zakresu marketingu i mediów społecznościowych.

Tabela 4.9. Efekty wykorzystania mediów społecznościowych na rzecz tworzenia innowacji w badanych przedsiębiorstwach w ostatnich pięciu latach

EFEKTY WYKORZYSTANIA MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH NA RZECZ TWORZENIA INNOWACJI W BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH W OSTATNICH PIĘCIU LATACH	n	%
Gromadzenie pomysłów na dokonanie zmian w strukturze organizacyjnej	47	31,3
Pozyskanie informacji o nowych potrzebach klientów	97	64,7
Pozyskanie pomysłów na opatentowanie wynalazków	4	2,7
Pozyskanie pomysłów na opracowanie nowych form promocji	43	28,7
Pozyskanie pomysłów na opracowanie nowych instrumentów polityki cenowej	20	13,3
Pozyskanie pomysłów na stworzenie nowych kanałów dystrybucji	15	10
Pozyskanie pomysłów na stworzenie nowych marek produktowych	15	10
Pozyskanie pomysłów na stworzenie nowych opakowań	9	6
Pozyskanie pomysłów na stworzenie nowych usług posprzedażowych (gwarancja, instalacja, serwis itp.)	13	8,7
Pozyskanie pomysłów na wdrożenie systemu informatycznego	20	13,3
Pozyskanie pomysłów na wdrożenie systemu jakości	40	26,7
Pozyskanie pomysłów na wejście na geograficznie nowe rynki	6	4
Pozyskanie pomysłów na wejście na nowe segmenty rynku	11	7,3
Pozyskanie pomysłów na wprowadzenie bezwzględnie nowych produktów	9	6
Pozyskanie pomysłów na wprowadzenie bezwzględnie nowych technologii produkcyjnych	9	6
Pozyskanie pomysłów na zmianę lokalizacji firmy	5	3,3
Pozyskanie pomysłów na zmodernizowanie produktów wcześniej wytwarzanych	17	11,3
Pozyskanie pomysłów na zmodernizowanie wcześniej stosowanych technologii produkcyjnych	7	4,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego przedsiębiorstw.

Z badania wynika, że większość przedsiębiorstw jako efekt wykorzystania mediów społecznościowych na rzecz tworzenia innowa-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

cji wskazała pozyskanie informacji o nowych potrzebach klientów (64,7%). **Postawiona hipoteza głosząca, że pozyskanie informacji o nowych potrzebach klientów jest najczęściej wskazywanym efektem wykorzystania mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji w badanych przedsiębiorstwach, została zatem zweryfikowana pozytywnie.**

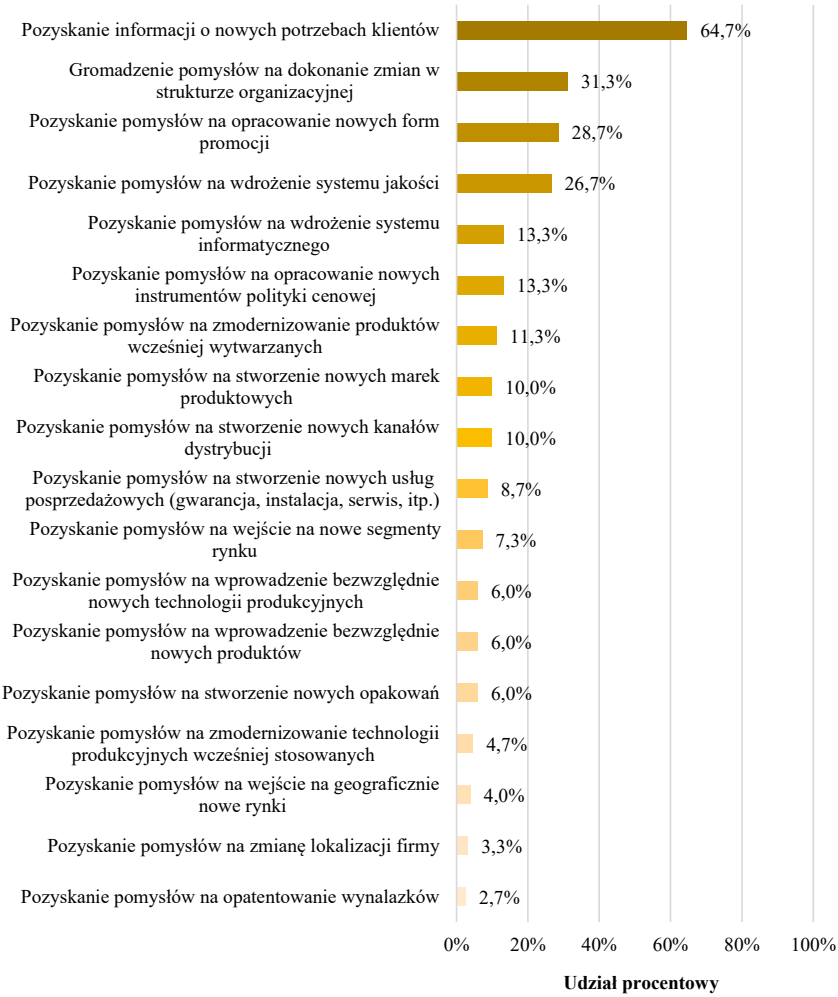
Ponad dwukrotnie mniej badanych przedsiębiorstw wskazało, że efektem wykorzystania mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji w ostatnich pięciu latach było gromadzenie pomysłów na dokonanie zmian w strukturze organizacyjnej (31,3%). Nieco mniej firm zaznaczyło efekt w postaci zdobycia pomysłów na nowe promocje (28,7%) oraz na wdrożenie systemów jakości (26,7%). Pozostałe efekty były wybierane przez istotnie mniejszą liczbę przedsiębiorstw, a skumulowana wartość ich wskaźników procentowych jest istotnie niższa niż tych opisanych wyżej. Najmniej przedsiębiorstw zadeklarowało, że efektem wykorzystania mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji było pozyskanie pomysłów na opatentowanie wynalazków (2,7%).

Ciekawym zjawiskiem zaobserwowanym w badaniu jest fakt, że mimo że badane przedsiębiorstwa nie wskazały wcześniej pozyskania pomysłów na innowacje jako celu wykorzystania mediów społecznościowych, to jednak stosunkowo dużo z nich wybrało go jako główny efekt tych działań.

Zasadne wydaje się więc spostrzeżenie, że dla badanych firm efektem wykorzystania mediów społecznościowych było pozyskanie pomysłów na różnego rodzaju innowacje – w obrębie produktu, w obrębie procesów, marketingowe i organizacyjne. Rezultatem działań podejmowanych przez firmy w społecznościach internetowych było uzyskanie informacji zwrotnej. Ta z kolei była wykorzystywana jako źródło pomysłu na innowacje.

W celu wskazania ewentualnych niezgodności w ocenach skalkulowanych dla całej próby badanych przedsiębiorstw w stosunku do ocen uzyskanych w każdej z 10 podprób (sześć przynależności branżowych B1–B6 i cztery terytorialne Z1–Z4) posłużono się współczynnikiem korelacji rang Spearmana (tabela 4.10).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313



Rysunek 4.8. Odsetek wskazań przedstawicieli badanych przedsiębiorstw dotyczących efektów wykorzystania mediów społecznościowych na rzecz tworzenia innowacji w tych przedsiębiorstwach w ostatnich pięciu latach

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego przedsiębiorstw.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Tabela 4.10. Współczynniki korelacji rang Spearmana skalkulowane dla uporządkowań uzyskanych dla całej próby badanych przedsiębiorstw (CP) oraz uporządkowań w 10 podpróbach przedsiębiorstw dla efektów wykorzystywania mediów społecznościowych na rzecz tworzenia innowacji w badanych przedsiębiorstwach w ciągu ostatnich pięciu lat

	BRANŻA						ZASIĘG TERYTORIALNY			
	B1	**B2**	**B3**	**B4**	**B5**	**B6**	**Z1**	**Z2**	**Z3**	**Z4**
CP	0,88#	0,74#	0,70***	0,80#	0,78#	0,82#	0,73#	0,98#	0,67***	**0,12**

* p ≤ 0,1; ** p ≤ 0,05; *** p ≤ 0,01; # p ≤ 0,001

LEGENDA:
CP – cała próba badanych przedsiębiorstw
B1 – pozostała działalność usługowa
B2 – przetwórstwo przemysłowe
B3 – działalność związana z zakwaterowaniem
B4 – działalność profesjonalna i naukowa
B5 – handel hurtowy i detaliczny
B6 – informacja i komunikacja
Z1 – rynek europejski
Z2 – rynek krajowy
Z3 – rynek lokalny
Z4 – rynek światowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego przedsiębiorstw.

Analiza wyników zawartych w tabeli 4.10 pozwoliła na stwierdzenie istotnych statystycznie powiązań w dziewięciu podgrupach przy poziomach istotności p ≤ 0,1, p ≤ 0,05, p ≤ 0,01 i p ≤ 0,001. Uzyskane wyniki w postaci współczynników korelacji rang Spearmana potwierdzają brak rozbieżności z uporządkowaniem bazowym (uzyskanym dla całej próby badawczej). Świadczy to o dużej zgodności odpowiedzi przedstawicieli przedsiębiorstw bez względu na ich przynależność branżową czy zakres terytorialny prowadzonej działalności. Należy zatem uznać, że efekty wykorzystywania mediów społecznościowych na rzecz tworzenia innowacji w badanych przedsiębiorstwach w ciągu ostatnich pięciu lat są zbliżone do celów całej próby badanych przedsiębiorstw lub niemal z nimi identyczne. Natomiast w przypadku przedsiębiorstw o zasięgu Z4 dotyczącym rynku światowego wystąpiły istotne rozbieżności ocen (R = 0,12; p = 0,62) z uporządkowaniem bazowym (uzyskanym dla całej próby badawczej). Wyniki tych rozbieżności potwierdza tabela 4.11 z wynikami surowymi. Można w niej zauważyć, że w przypadku działań związanych z pozyskaniem pomysłów na stworzenie nowych kanałów dystrybucji oraz pozyskaniem pomysłów na stworzenie nowych marek produktowych odsetek wskazań dla całej próby badawczej

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

wynosił 10%, a dla podgrupy z rynku światowego 50% i 75%. Podobną zależność odnotowano w odniesieniu do działań związanych z gromadzeniem pomysłów na dokonanie zmian w strukturze organizacyjnej – dla całej próby badawczej odsetek wskazań wynosił 31,3%, a dla przedsiębiorstw o zasięgu światowym – 0%, co spowodowało rozbieżność z uporządkowaniem bazowym.

Tabela 4.11. Wskaźniki struktury dla efektów wykorzystania mediów społecznościowych na rzecz tworzenia innowacji w badanych przedsiębiorstwach w ciągu ostatnich pięciu lat

EFEKTY WYKORZYSTANIA MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH NA RZECZ TWORZENIA INNOWACJI W BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH W CIĄGU OSTATNICH PIĘCIU LAT	OGÓŁEM	RYNEK ŚWIATOWY
	%	%
Pozyskanie informacji o nowych potrzebach klientów	64,7	100
Gromadzenie pomysłów na dokonanie zmian w strukturze organizacyjnej	31,3	0
Pozyskanie pomysłów na opracowanie nowych form promocji	28,7	0
Pozyskanie pomysłów na wdrożenie systemu jakości	26,7	50
Pozyskanie pomysłów na opracowanie nowych instrumentów polityki cenowej	13,3	0
Pozyskanie pomysłów na wdrożenie systemu informatycznego	13,3	0
Pozyskanie pomysłów na zmodernizowanie produktów wcześniej wytwarzanych	11,3	0
Pozyskanie pomysłów na stworzenie nowych kanałów dystrybucji	10	50
Pozyskanie pomysłów na stworzenie nowych marek produktowych	10	75
Pozyskanie pomysłów na stworzenie nowych usług posprzedażowych	8,7	0
Pozyskanie pomysłów na wejście na nowe segmenty rynku	7,3	0
Pozyskanie pomysłów na stworzenie nowych opakowań	6	0
Pozyskanie pomysłów na wprowadzenie bezwzględnie nowych produktów	6	0
Pozyskanie pomysłów na wprowadzenie bezwzględnie nowych technologii produkcyjnych	6	25
Pozyskanie pomysłów na zmodernizowanie technologii produkcyjnych wcześniej stosowanych	4,7	0
Pozyskanie pomysłów na wejście na geograficznie nowe rynki	4	25

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Tabela 4.11. Wskaźniki struktury dla efektów wykorzystania mediów społecznościowych na rzecz tworzenia innowacji w badanych przedsiębiorstwach w ciągu ostatnich pięciu lat

EFEKTY WYKORZYSTANIA MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH NA RZECZ TWORZENIA INNOWACJI W BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH W CIĄGU OSTATNICH PIĘCIU LAT	OGÓŁEM	RYNEK ŚWIATOWY
	%	%
Pozyskanie pomysłów na zmianę lokalizacji firmy	3,3	25
Pozyskanie pomysłów na opatentowanie wynalazków	2,7	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego przedsiębiorstw.

Podsumowując, należy stwierdzić, że dla badanej populacji najważniejsze były te efekty, które wiążą się z pozyskaniem pomysłów na innowacje oraz zdobyciem informacji o nowych potrzebach klientów. Badane firmy w ostatnich pięciu latach skupiały się głównie na potrzebach swoich klientów, po to aby tworzone przez nich nowości produktowe mogły z powodzeniem zaistnieć na rynku. Ponadto pomysły na innowacje nie były ograniczone jedynie do jednego rodzaju innowacji, ale odnosiły się do wszystkich. W większym stopniu dotyczyły innowacji marketingowych, a w mniejszym – innowacji w obrębie procesów. Siła analizowanych efektów była zależna od kryterium badanych przedsiębiorstw, a więc albo od branży, albo od zasięgu terytorialnego prowadzonej działalności. Niemniej dla całej badanej populacji ważne były jedynie te efekty, które umożliwiają poznanie nowych potrzeb klientów lub pomysłów na innowacje. Pozostałe efekty wskazane w badaniu miały dla firm jedynie charakter incydentalny, bez istotnego wpływu na tworzenie innowacji. Warto przy tym dodać, że mimo iż katalog efektów był dość długi, to krąg tych zadeklarowanych przez badane firmy okazał się dość ograniczony.

4.4.2. Perspektywa ekspertów

W niniejszym badaniu nie skupiono się tylko na poznaniu opinii przedstawicieli przedsiębiorstw. Pod uwagę wzięto również prognozy ekspertów dotyczące efektów wykorzystania mediów społecznościowych na rzecz tworzenia innowacji i określenia stopnia, w jakim będą one

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

możliwe do osiągnięcia przez firmy (w skali od 0% do 100%) w ciągu najbliższych pięciu lat. Uzyskane wyniki zaprezentowano w tabeli 4.12, w której obok listy efektów umieszczono także maksymalne procentowe wskaźniki (w skali od 0% do 100%) spodziewanej efektywności („max") oraz wskaźniki uśrednione („średnia").

Eksperci poddani badaniu prognozują, że w ciągu najbliższych pięciu lat przy wykorzystaniu przez firmy mediów społecznościowych na rzecz tworzenia innowacji najbardziej możliwe do osiągnięcia będą następujące efekty: szybsza obsługa klienta (max: 91%, średnia: 13,1%), lepsza komunikacja z klientem (max: 87,6%, średnia: 16,4%), lepsza znajomość mechanizmów działania mediów społecznościowych (max: 83,5%, średnia: 21%), wzrost sprzedaży online (max: 81,5%, średnia: 15,0%) i lepsza promocja innowacji (max: 81,2%, średnia: 18,4%).

Tabela 4.12. Prognozy ekspertów dotyczące możliwości osiągania efektów wykorzystania mediów społecznościowych na rzecz tworzenia innowacji w przedsiębiorstwach w ciągu najbliższych pięciu lat

EFEKTY WYKORZYSTANIA MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH NA RZECZ TWORZENIA INNOWACJI W BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH W CIĄGU NAJBLIŻSZYCH PIĘCIU LAT	ŚREDNI STOPIEŃ, W JAKIM DANY EFEKT WYKORZYSTANIA MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH BĘDZIE MOŻLIWY DO OSIĄGNIĘCIA PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA W CIĄGU NAJBLIŻSYCH PIĘCIU LAT [%]	
	MAX	ŚREDNIA
Wzrost świadomości innowacji wśród klientów	68,2	15,1
Pozyskanie lepszych pomysłów na innowacje	64,7	19,1
Zwiększenie liczby osób współtworzących innowacje	70	15,4
Minimalizowanie ryzyka związanego z wprowadzeniem innowacji	47,6	16
Lepsze i szybsze testowanie produktów	76,5	13
Lepsza promocja innowacji	81,2	18,4
Zwiększenie działań crowdsourcingowych	71,2	20
Automatyzacja działań	75,2	20
Większa konwersja	77,1	14
Stworzenie UX idealnego	70	26,7
Wzrost liczby showroomów	45,9	25,6

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Tabela 4.12. Prognozy ekspertów dotyczące możliwości osiągania efektów wykorzystania mediów społecznościowych na rzecz tworzenia innowacji w przedsiębiorstwach w ciągu najbliższych pięciu lat (cd.)

EFEKTY WYKORZYSTANIA MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH NA RZECZ TWORZENIA INNOWACJI W BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH W CIĄGU NAJBLIŻSZYCH PIĘCIU LAT	ŚREDNI STOPIEŃ, W JAKIM DANY EFEKT WYKORZYSTANIA MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH BĘDZIE MOŻLIWY DO OSIĄGNIĘCIA PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA W CIĄGU NAJBLIŻSYCH PIĘCIU LAT [%]	
	MAX	ŚREDNIA
Wzrost sprzedaży online	81,5	15
Wzrost zatrudnienia specjalistów ds. mediów społecznościowych	79,4	18,2
Lepsza znajomość mechanizmów działania mediów społecznościowych	83,5	21
Lepsza komunikacja z klientem	87,6	16,4
Szybsza obsługa klienta	91,1	13,2
Wzrost lojalności klientów	70	24
Lepsze dopasowanie produktów/usług do potrzeb rynkowych	74,1	21
Lepsza znajomość grupy docelowej	74,7	17,3
Łatwiejsze dotarcie do potencjalnych klientów	75,3	16,6
Lepsza znajomość działań firmy wśród klientów	72,3	17
Wzrost świadomości marki	78,2	17,4
Lepsza promocja produktów/usług/marki	79,4	17,8
Lepsza świadomość działań konkurencji	78,9	18,3
Wzrost konkurencyjności w sektorze	64,1	20,3
Wzrost budżetów na działania w mediach społecznościowych	72,9	27,3
Nasycenie rynku reklamami w mediach społecznościowych	71,8	17,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ekspertów.

Efekty, które będą najmniej możliwe do osiągnięcia przez firmy w ciągu najbliższych pięciu lat, to w szczególności minimalizowanie ryzyka związanego z wprowadzeniem innowacji (max: 47,6%, średnia: 16,0%) i wzrost liczby showroomów (max: 45,9%, średnia: 25,6%). Warto jednak podkreślić, że uśrednione wyniki dla wszystkich efektów

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

uwzględnionych w badaniu przemawiają za tym, iż możliwości ich osiągnięcia w zakładanej perspektywie czasowej są bardzo wysokie.

Można zatem wnioskować, że przez wykorzystanie mediów społecznościowych prawdopodobieństwo osiągnięcia efektów rynkowych (np. wzrost sprzedaży) i marketingowych (np. poprawa relacji z klientami) przez firmy będzie o wiele większe niż efektów związanych z nowymi trendami społecznymi (np. rozwój showroomów). Współczesne przedsiębiorstwa, zakładając określone efekty proinnowacyjne swojej obecności w mediach społecznościowych, powinny koncentrować się na aspektach ekonomicznych i marketingowych, a same media, jako wynik postępu technologicznego, traktować jako narzędzie do osiągania celów zakładanych w tych obszarach.

Podsumowując, należy stwierdzić, że w rozdziale skupiono się na określeniu rodzajów mediów społecznościowych, które są wykorzystywane przez badane przedsiębiorstwa w tworzeniu innowacji w ciągu ostatnich pięciu lat, a także celów ich stosowania. W tej części poruszono też kwestię działań wykonywanych przez firmy w mediach społecznościowych oraz osiąganych w nich efektów na rzecz tworzenia innowacji w ostatnich pięciu latach. Zagadnienia te starano się również przedstawić w ujęciu prognostycznym, biorąc pod uwagę najbliższe pięć lat. W tym celu przeanalizowano opinie ekspertów, które dotyczyły kształtowania się trendów i tendencji wykorzystania mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji. Zgromadzony w ten sposób materiał empiryczny pozwolił na sformułowanie następujących wniosków:

1. Cele wykorzystania mediów społecznościowych odnoszące się do budowania relacji z klientami oraz budowania wizerunku były dominujące dla badanych przedsiębiorstw. Potencjał innowacyjny drzemiący w mediach społecznościowych jest wykorzystywany w badanych przedsiębiorstwach w znikomym stopniu. Znaczna część firm używa ich jedynie w celach marketingowych. Należy jednak wyrazić nadzieję, że z biegiem czasu tendencja ta ulegnie zmianie. Użytkownicy mediów społecznościowych powinni być postrzegani nie tylko jako odbiorcy komunikatów marketingowych, lecz także jako pomysłodawcy innowacji. Firmy powinny zdawać sobie sprawę z tego, że wśród

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

setek treści publikowanych w Internecie, w tym w serwisach społecznościowych, można odnaleźć cenne wskazówki i sugestie mogące być źródłem usprawnień całej organizacji. Warto pamiętać, że użytkownicy Internetu to też potencjalni odbiorcy innowacji, stąd ich opinie dotyczące produktów i usług są wartościowym źródłem informacji. Niekiedy przesądza to o powodzeniu działań innowacyjnych organizacji. To, co czasem trudno wychwycić w strukturach organizacji, może być podkreślane w dyskusjach toczonych między użytkownikami mediów społecznościowych. Znaczna część forów internetowych, czy też innych serwisów, skupia się bowiem na rozwiązywaniu problemów związanych z użytkowaniem przez klientów produktów lub usług. Wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw jest nie tylko dotarcie do potencjalnych klientów poprzez media społecznościowe, lecz także uważne ich słuchanie i wykorzystanie ich wiedzy do tworzenia innowacji.

2. Zgodnie z prognozami ekspertów przedsiębiorstwa w ciągu najbliższych pięciu lat będą wykorzystywały media społecznościowe głównie w celach marketingowych, a także do śledzenia zmian rynkowym. Tym celom będą też przypisywać największe znaczenie, a więc będą one „bardzo ważne" dla firm. W ciągu najbliższych pięciu lat dla przedsiębiorstw wykorzystujących media społecznościowe bardzo ważne będzie promowanie produktów i usług czy też budowanie wizerunku firmy i relacji z klientami. Będą się one zatem skupiać na osiągnięciu korzyści marketingowych, wizerunkowych. Na znaczeniu nie zmaleją także typowe cele działania firm w mediach społecznościowych, które są obserwowane również obecnie. Mowa o monitorowaniu działań konkurencji czy też śledzeniu trendów rynkowych. Co ciekawe, kwestie dotyczące osiągnięcia celów proinnowacyjnych poprzez media społecznościowe nie zostały w ogóle uwzględnione w prognozie ekspertów. Ponadto cel „prowadzenie działań B + R" został uznany przez niewielki odsetek przedsiębiorstw za nieważny. Można zatem przypuszczać, że obecne tendencje dotyczące celów wykorzystania mediów społeczno-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

ściowych przez przedsiębiorstwa w ciągu najbliższych pięciu lat nie ulegną zmianie. Nadal media społecznościowe będą postrzegane przez organizacje jako skuteczne narzędzie marketingowe, w znikomym stopniu jako narzędzie proinnowacyjne.

3. We wszystkich badanych przypadkach w tworzeniu innowacji dominują media społecznościowe nastawione na budowanie i podtrzymywanie relacji, takie jak Facebook, Google+ czy GoldenLine. O popularności tych mediów w tworzeniu innowacji może przesądzać ich wymiar społeczny, duża funkcjonalność czy też rosnąca rozpoznawalność wśród społeczności internetowej, a także przedstawicieli przedsiębiorstw. W mniejszym stopniu badane przedsiębiorstwa wykorzystują do tworzenia innowacji inne rodzaje mediów społecznościowych, choć pewne serwisy wyróżniają się spośród pozostałych (tych mniej popularnych). Należą do nich Instagram, Twitter, YouTube czy Wikipedia.
4. Dla badanych przedsiębiorstw przy tworzeniu innowacji duże znaczenie ma czynnik społeczny. Badanym firmom zależy na budowaniu i podtrzymywaniu relacji z użytkownikami mediów społecznościowych. Traktują one ich nie tylko jako potencjalnych odbiorców innowacji, lecz także jako cenne źródło informacji, które może usprawnić proces tworzenia innowacji. Internet i rosnąca popularność mediów społecznościowych są dziś bowiem postrzegane jako główne miejsce, w którym użytkownicy i przedstawiciele firm dyskutują na temat produktów i marek. Pozwala to firmom nawiązać kontakt z potencjalnymi oraz obecnymi klientami, a także zdobyć informacje pomagające podjąć decyzje dotyczące wprowadzanych innowacji[7].
5. Ciekawym zjawiskiem zaobserwowanym w badaniu jest fakt, że media społecznościowe nastawione na współtworzenie i kooperację, co znamienne, są wykorzystywane jedynie przez niewielki odsetek badanych firm. Z perspektywy tworzenia innowacji

[7] Ch. Li, J. Bernoff, *Marketing technologii społecznych*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009, s. 24.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

media te jednak powinny być najbardziej obiecujące i pożądane przez przedsiębiorstwa. Można zatem przypuszczać, że badane firmy w tworzeniu innowacji rezygnują z możliwości pozyskania informacji, a nawet pomysłów z otoczenia. Ponadto może to wywierać wpływ nie tylko na praktykę wdrażania innowacji w firmach, lecz także na relacje między przedsiębiorstwem a nabywcą innowacji.

6. W świetle przewidywań ekspertów w ciągu najbliższych pięciu lat obecna tendencja wykorzystania mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji ulegnie niewielkiej zmianie. Na popularności mają zyskać media społecznościowe nastawione na współdzielenie zasobów (np. YouTube). Mimo że wzrost ich wykorzystania nie będzie duży, to będzie zauważalny. Media te dorównają w ten sposób tym obecnie najbardziej popularnym w tworzeniu innowacji – mediom nastawionym na budowanie i podtrzymywanie relacji. Nie wpłynie to jednak na dotychczasową strategię firm w zakresie kreowania innowacji. Przedsiębiorstwa będą nadal nastawione bardziej, jak już nadmieniano, na jednostronny przekaz niż na pozyskanie informacji zwrotnych, wymianę poglądów czy – co byłoby najcenniejsze – współudział partnerów społecznościowych w kreowaniu innowacji. Można mieć jednak nadzieję, że przekaz firm w mediach społecznościowych będzie bardziej pogłębiony, nakierowany na dyskusję, wymianę poglądów i opinii, a nie jedynie skupiony na zwiększaniu rozpoznawalności wdrażanej innowacji. Media społecznościowe powinny być wykorzystywane nie tylko w działaniach marketingowych, lecz także w rozwoju innowacyjnym organizacji.
7. Rozpatrując całościowo kwestię działań podejmowanych przez badane przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych na rzecz tworzenia innowacji w minionym pięcioleciu, należy stwierdzić, że najczęściej aktywnie reagowały one na problemy dotyczące produktów i działań prowadzonych przez firmy zgłaszane przez użytkowników. Działanie, o którym mowa, miało – jak można sądzić – na celu skorygowanie procesu wdrażania

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

innowacji. W największej liczbie podejmowały się tego przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku światowym, prowadzące działalność w zakresie innej działalności usługowej.

8. Z wyżej opisaną formą aktywności firm w mediach społecznościowych najczęściej występowało działanie polegające na zachęcaniu użytkowników mediów społecznościowych do aktywnego wyrażania opinii na temat oferowanych produktów i prowadzonych działań przez firmę oraz zadawaniu im pytań w tym zakresie. Analiza danych uzyskanych z badania pozwala stwierdzić, że obydwa te działania są w pewnym sensie komplementarne i uzupełniają się wzajemnie. Zadawanie pytań użytkownikom mediów społecznościowych na temat oferowanych produktów i prowadzonych działań przez firmy jest bowiem konsekwencją zachęcania tych użytkowników do aktywnego wyrażenia opinii na ten temat. Zarazem nie ma podstaw, by twierdzić, że taka zależność jest przemyślaną i zaplanowaną strategią na rzecz tworzenia innowacji.
9. Znacznie mniej badanych firm na rzecz tworzenia innowacji organizowało konkursy o charakterze proinnowacyjnym dla użytkowników mediów społecznościowych oraz przekazywało im produkty do przetestowania. Także w tym przypadku trudno stwierdzić, czy zbieżność ta jest kwestią przemyślanej strategii, czy ma charakter przypadkowy.
10. W świetle przewidywań ekspertów skuteczność działań proinnowacyjnych, jakie firmy będą podejmować w mediach społecznościowych w następnych pięciu latach, jest określana jako „wysoka" bądź „bardzo wysoka". Kwantyfikator „niskiej" skuteczności przypisali oni jedynie działaniom w zakresie wykorzystania wirtualnej rzeczywistości (VR). Jako skuteczne w stopniu „wysokim" eksperci przewidują działania polegające na ankietyzacji, targetowaniu reklam oraz prowadzeniu *video live*. Zauważalną wspólną cechą działań objętych hipotezą „wysokiej" skuteczności jest koncentracja na działaniach marketingowych w mediach społecznościowych. Przewidywania ekspertów o „bardzo wysokiej" skuteczności przeważyły w przypadku

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

tworzenia angażujących treści, zadawania pytań klientom w celu poznania ich opinii i potrzeb, poprawy funkcjonalności sklepów online, prowadzenia wielokanałowości sprzedaży oraz synchronizowania działań w mediach społecznościowych. Zauważalną wspólną cechą działań objętych hipotezą „bardzo wysokiej" skuteczności jest optymalizacja organizacji sprzedaży w sieci.

11. Uzyskane w toku badania prognozy ekspertów na temat przewidywanej skuteczności działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych na rzecz tworzenia innowacji stanowią dla badanych przedsiębiorstw źródło istotnych wskazań dotyczących kierunku i charakteru tych działań. Planując je w przyszłości, przedsiębiorstwa powinny koncentrować się na wykorzystywaniu mediów do zdobywania oraz gromadzenia informacji o potrzebach i preferencjach potencjalnych klientów. Nie powinny zapominać jednak o działaniach związanych z marketingiem i organizacją sprzedaży. Zarazem powinny wykazywać sceptycyzm wobec technologii służących do kreowania sztucznej inteligencji i rzeczywistości wirtualnej. Oznacza to, iż korzystaniu z nowoczesnych technologii internetowych powinien towarzyszyć pewien konserwatyzm w komunikowaniu się przedsiębiorstw z odbiorcami. Komunikacja ta powinna być ukierunkowana na budowanie bliskich i trwałych relacji z klientami. Stałe relacje mogą bowiem zaowocować kreatywnymi pomysłami innowacyjnymi klientów lub być źródłem inspiracji do ich tworzenia. Klienci, którzy są związani z daną markę lub firmą, częściej wchodzą z nią w interakcje i podejmują działania proinnowacyjne. Chętnie uczestniczą w dyskusjach, wyrażając swoją opinię na temat produktów i funkcjonowania danego przedsiębiorstwa.
12. Współczesne organizacje powinny zdawać sobie sprawę z tego, że warunkiem skuteczności wszelkich działań, nie tylko tych na rzecz tworzenia innowacji, jest budowanie trwałych relacji z otoczeniem, opartych na wzajemnej lojalności i zaufaniu. Lojalni klienci częściej wyrażają chęć udziału w „życiu" organizacji aniżeli nowi odbiorcy. Relacja i więź budowana przez lata sprawiają, że chcą oni być częścią przedsiębiorstwa i kształ-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

tować jego ofertę poprzez chociażby zgłaszanie pomysłów na nowe produkty lub usługi (a więc tworząc innowacje).

13. Dla badanych przedsiębiorstw najważniejsze okazały się efekty wykorzystania mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji związane z pozyskaniem informacji o nowych potrzebach klientów.
14. Według prognoz ekspertów w ciągu najbliższych pięciu lat najbardziej możliwe do osiągnięcia będą takie efekty wykorzystania mediów społecznościowych na rzecz tworzenia innowacji, jak: szybsza obsługa klienta, lepsza komunikacja z klientem, lepsza promocja innowacji oraz wzrost sprzedaży online. Najmniej prawdopodobne zaś – efekty związane z minimalizowaniem ryzyka wypływającego z wprowadzenia innowacji oraz wzrost liczby showroomów.
15. Przy okazji warto wspomnieć, że zaobserwowano pewne zróżnicowanie badanych zagadnień ze względu na branże, do jakiej należą badane firmy, i zasięg terytorialny prowadzonej przez nie działalności[8]. Po pierwsze, dla firm o działalności usługowej, profesjonalnej i naukowej, a także związanej z zakwaterowaniem głównym celem wykorzystania mediów społecznościowych było budowanie relacji z klientami. Dla przedsiębiorstw przemysłowych i handlowych – pozyskanie klientów, a dla firm z branży komunikacja i informacja – budowanie wizerunku. Organizacje funkcjonujące na rynku europejskim i lokalnym były nastawione głównie na budowanie relacji z klientami. Firmy o zasięgu krajowym – na pozyskanie klientów. Przedsiębiorstwa światowe były z kolei nastawione aż na trzy cele: budowanie relacji z klientami, budowanie wizerunku i pozyskanie klientów. We wskazanych grupach badanych przedsiębiorstw rozkład wymienianych celów nie odbiega zatem znacząco od

[8] Z uwagi na ograniczenia formalne pracy tej części wniosków nie można było zaprezentować w sposób szczegółowy. Zostaną one jednak opisane w kolejnych pracach autorki. Warto przy tym podkreślić, że dane dotyczące branży i zasięgu terytorialnego przedsiębiorstw pochodzą ze zrealizowanych badań, jednak z powodu celu głównego pracy stanowią one jedynie informacje dodatkowe.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

tego, jaki został stwierdzony dla całej populacji poddanej badaniu. Po drugie, różnice w wykorzystaniu różnych rodzajów mediów społecznościowych mogą mieć głębsze przesłanki aniżeli jedynie rosnąca popularność mediów społecznościowych i możliwość ich wyboru przez firmy. Z badań wynika bowiem, że w przypadku firm z branży przemysłowej oraz prowadzących działalność profesjonalną i naukową większą popularnością niż Facebook cieszy się serwis Google+. Wynika to ze specyfiki działalności prowadzonej przez te firmy oraz z chęci dotarcia do profesjonalnych adresatów, będących często specjalistami w danej dziedzinie. Firmom, które prowadzą działalność naukową i profesjonalną, w większej mierze zależy na pozyskaniu wartościowej informacji zwrotnej aniżeli na budowaniu trwałych relacji. W tworzeniu innowacji wykorzystują one zatem serwisy bardziej wyspecjalizowane i sprofilowane, takie jak Google+ czy GoldenLine. Istotnie rzadziej niż serwisy społecznościowe towarzyskie w minionym pięcioleciu używane do tworzenia innowacji przez firmy były serwisy biznesowe. Największym zainteresowaniem z tej grupy cieszą się jednak GoldenLine i LinkedIn, przy czym dotyczy to przede wszystkim przedsiębiorstw operujących na rynku europejskim. Może to świadczyć o tym, że przedsiębiorstwa o takim zasięgu działania są zainteresowane nie tylko budowaniem relacji z klientami, lecz także wymianą informacji i doświadczeń z partnerami biznesowymi. Przy tworzeniu innowacji w badanych przedsiębiorstwach zaobserwowano dominację poszczególnych mediów społecznościowych w danych branżach. I tak w firmach z branży informacyjnej i komunikacyjnej w tworzeniu innowacji wykorzystuje się głównie Facebook i Google+. W handlu hurtowym i detalicznym prym wiedzie Facebook. W firmach prowadzących działalność profesjonalną i naukową dominuje Google+. Podobnie jest w przetwórstwie przemysłowym. W przedsiębiorstwach prowadzących działalność związaną z zakwaterowaniem i pozostałą działalność usługową najbardziej popularny jest zaś Facebook. Uwagę zwraca także duże zainteresowanie Instagra-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

mem firm z branży profesjonalnej i naukowej, serwisem YouTube i Wikipedią w branży związanej z zakwaterowaniem. Po trzecie, siła efektów wykorzystania mediów społecznościowych na rzecz kreowania innowacji była zależna od cech kryterialnych badanych przedsiębiorstw, a więc albo od branży, albo od terytorialnego zasięgu ich funkcjonowania. Analiza przy użyciu współczynnika korelacji Spearmana wykazała bowiem, że dla firm o zasięgu światowym najczęściej deklarowanym efektem było pozyskanie pomysłów na stworzenie nowych kanałów dystrybucji i nowych marek produktowych. Najbardziej odczuwalnym efektem dla przedsiębiorstw branży handlu hurtowego i detalicznego, działalności profesjonalnej i naukowej oraz związanej z zakwaterowaniem było z kolei zdobycie pomysłów na opracowanie nowych instrumentów polityki cenowej. Charakterystyczny dla przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego oraz informacji i komunikacji był efekt polegający na pozyskaniu pomysłów na wejście na nowe rynki geograficzne.

Współczesne organizacje aspirujące do miana innowacyjnych powinny zdawać sobie sprawę z tego, że obecne zarządzanie innowacjami przyjmuje coraz bardziej otwarte formy. Powszechnym działaniem wielu firm jest poszukiwanie nowych źródeł informacji, inspiracji i pomysłów poza strukturami organizacji. Coraz częściej bowiem innowacje o randze światowej powstają przy współudziale osób zafascynowanych daną tematyką, które nie są pracownikami danej organizacji, ale członkami społeczności internetowej. W strukturach Internetu czy też mediów społecznościowych tworzą się wspólnoty praktyków i pasjonatów skupionych wokół wąskich specjalności. Potencjał ich kreatywności otwiera firmom nową drogę na pozyskanie wiedzy i pomysłów pomocnych przy tworzeniu innowacji. Mądrość tłumu może stać się cennym źródłem innowacji, stąd wyzwaniem dla współczesnych organizacji jest stworzenie sprzyjających warunków dla wykorzystania wiedzy płynącej od użytkowników Internetu, w tym mediów społecznościowych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

4.5. Czynniki stymulujące wykorzystywanie mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji przez przedsiębiorstwa

Kreowanie innowacji przy wykorzystaniu mediów społecznościowych wymaga od przedsiębiorstw stworzenia możliwie najlepszych warunków do osiągnięcia zamierzonych celów. Możliwości w tym zakresie zależą od wielu czynników, które zachęcają lub zniechęcają przedsiębiorstwa do stosowania tego typu rozwiązań w procesie tworzenia innowacji. O ile czynniki destymulujące można rozpatrywać w kategoriach zagrożeń dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa podejmującego aktywność w mediach społecznościowych na rzecz tworzenia innowacji, o tyle czynniki stymulujące mogą być postrzegane jako szanse, których wykorzystanie wpływa korzystnie na pracę przedsiębiorstwa i wspiera jego rozwój w zakresie tworzenia innowacji.

W celu omówienia głównych czynników zachęcających badane przedsiębiorstwa do wykorzystywania mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji analizie poddano odpowiedzi przedstawicieli przedsiębiorstw i ekspertów.

4.5.1. Perspektywa przedstawicieli przedsiębiorstw

W pierwszej kolejności skupiono się na wskazaniach przedstawicieli przedsiębiorstw w ramach przeprowadzonego badania ankietowego 150 firm. Czynniki te zestawiono według kryterium siły wskazań w ranking ich ważności (tabela 4.13).

Większość badanych przedsiębiorstw za główne czynniki stymulujące wykorzystanie mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji uznała możliwość zidentyfikowania potrzeb i preferencji klientów (40%). Nieco mniej firm wskazało dostępność większej grupy docelowej w mediach społecznościowych (36%) oraz możliwość monitorowania opinii na temat firmy i produktów w mediach społecznościowych (31,3%). Pozostałe z wymienionych czynników były wybierane przez relatywnie mniejszą liczbę przedsiębiorstw.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Tabela 4.13. Ranking głównych czynników stymulujących wykorzystanie mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji przez badane przedsiębiorstwa

MIEJSCE W RANKINGU	GŁÓWNE CZYNNIKI STYMULUJĄCE WYKORZYSTANIE MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH W TWORZENIU INNOWACJI PRZEZ BADANE PRZEDSIĘBIORSTWA	N	%
1	Możliwość zidentyfikowania potrzeb i preferencji klientów	60	40,0
2	Dostępność większej grupy docelowej w mediach społecznościowych	54	36,0
3	Możliwość monitorowania opinii na temat firmy i jej produktów w mediach społecznościowych	47	31,3
4	Malejąca skuteczność tradycyjnych form komunikacji z klientem (radio, telewizja, prasa)	34	22,7
5	Rosnąca liczba użytkowników mediów społecznościowych	34	22,7
6	Dostępność specjalistów od mediów społecznościowych	33	22,0
7	Obniżenie kosztów działalności	32	21,3
8	Możliwość obserwowania działań konkurencji w mediach społecznościowych	31	20,7
9	Możliwość prezentacji firmy i jej oferty produktowej (budowanie wizerunku firmy) w mediach społecznościowych	31	20,7
10	Możliwość szybkiego reagowania na komentarze, zapytania, opinie klientów (aktywny dialog z klientami) w mediach społecznościowych	31	20,7
11	Możliwość pozyskania pomysłów na innowacje od użytkowników mediów społecznościowych	29	19,3
12	Rosnące wymagania rynkowe	28	18,7
13	Rosnący postęp technologiczny	23	15,3
14	Dowolność i swoboda prowadzonych działań (brak procedur) w mediach społecznościowych	20	13,3
15	Rosnąca chęć pracowników do wprowadzenia zmian	18	12,0
16	Możliwość rozwiązania problemów, z którymi firma sobie nie radzi	14	9,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego przedsiębiorstw.

Podczas analizy wskazań przedstawicieli przedsiębiorstw wyraźnie wyodrębniły się dwie grupy czynników stymulujących wykorzystanie mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji przez badane firmy. Pierwsza z nich, o przeciętnym znaczeniu dla przedsiębiorstw, to czynniki zajmujące miejsca w rankingu: 4–12 i w zakresie wskazań 22,7–18,7%. Drugą, o niewielkim znaczeniu dla przedsiębiorstw, stano-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

wią czynniki zajmujące miejsce 13–16 i o odsetku wskazań 15,3–9,3%. Najmniej zachęcające do wykorzystywania mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji są zatem takie czynniki, jak: możliwość rozwiązania problemów, z którymi firma sobie nie radzi (9,3%), rosnąca chęć pracowników do wprowadzenia zmian (12,0%), dowolność i swoboda prowadzonych działań (brak procedur) w mediach społecznościowych (13,3%) oraz rosnący postęp technologiczny (15,3%).

W celu dokładniejszego rozpoznania charakteru czynników zachęcających badane przedsiębiorstwa do wykorzystywania mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji podzielono je na osiem grup:

1) czynniki technologiczne (miejsce 13 w rankingu);
2) czynniki marketingowe (1, 2, 3, 9);
3) czynniki kadrowe (6, 15);
4) czynniki rynkowe (12);
5) czynniki konkurencyjne (8);
6) czynniki ekonomiczne (7);
7) czynniki organizacyjne (14, 16);
8) czynniki komunikacyjne (4, 5, 10, 11).

Wartość wskazań obliczono jako medianę wskaźników procentowych poszczególnych czynników zaliczonych do danej kategorii (tabela 4.14).

Tabela 4.14. Grupy czynników stymulujących wykorzystanie mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji przez badane przedsiębiorstwa

GRUPY CZYNNIKÓW	CZYNNIK STYMULUJĄCY WYKORZYSTANIE MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH W TWORZENIU INNOWACJI PRZEZ BADANE PRZEDSIĘBIORSTWA	%	MEDIANA % W DANEJ GRUPIE
technologiczne	rosnący postęp technologiczny	15,3%	15,3%
marketingowe	możliwość zidentyfikowania potrzeb i preferencji klientów	40,0%	**33,7%**
	dostępność większej grupy docelowej w mediach społecznościowych	36,0%	
	możliwość monitorowania opinii na temat firmy i jej produktów w mediach społecznościowych	31,3%	
	możliwość prezentacji firmy i jej oferty produktowej (budowanie wizerunku firmy) w mediach społecznościowych	20,7%	

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

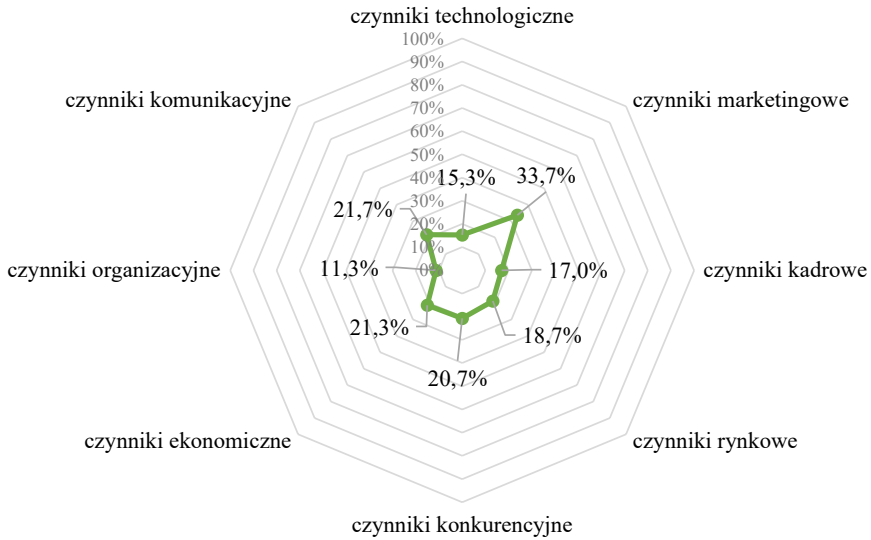
Tabela 4.14. Grupy czynników stymulujących wykorzystanie mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji przez badane przedsiębiorstwa (cd.)

GRUPY CZYNNIKÓW	CZYNNIK STYMULUJĄCY WYKORZYSTANIE MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH W TWORZENIU INNOWACJI PRZEZ BADANE PRZEDSIĘBIORSTWA	%	MEDIANA % W DANEJ GRUPIE
kadrowe	dostępność specjalistów od mediów społecznościowych	22,0%	17,0%
	rosnąca chęć pracowników do wprowadzenia zmian	12,0%	
rynkowe	rosnące wymagania rynkowe	18,7%	18,7%
konkurencyjne	możliwość obserwowania działań konkurencji w mediach społecznościowych	20,7%	20,7%
ekonomiczne	obniżenie kosztów działalności	21,3%	21,3%
organizacyjne	dowolność i swoboda prowadzonych działań (brak procedur) w mediach społecznościowych	13,3%	11,3%
	możliwość rozwiązania problemów, z którymi firma sobie nie radzi	9,3%	
komunikacyjne	malejąca skuteczność tradycyjnych form komunikacji z klientem (radio, telewizja, prasa)	22,7%	21,7%
	rosnąca liczba użytkowników mediów społecznościowych	22,7%	
	możliwość szybkiego reagowania na komentarze, zapytania, opinie klientów (aktywny dialog z klientami) w mediach społecznościowych	20,7%	
	możliwość pozyskania pomysłów na innowacje od użytkowników mediów społecznościowych	19,3%	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego przedsiębiorstw.

Zgodnie z zestawieniem zamieszczonym w tabeli 4.14 i na rysunku 4.9 można stwierdzić, że najbardziej zachęcające badane przedsiębiorstwa do wykorzystywania mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji są czynniki o charakterze marketingowym (33,7% – skumulowane wskaźniki procentowe czynników zaliczanych do grupy czynników marketingowych). Znacznie mniejszą wagę ankietowane przedsiębiorstwa przywiązują do pozostałych czynników, przy czym siła czynników komunikacyjnych, konkurencyjnych i ekonomicznych ma dla nich podobne znaczenie. Najmniej zachęcające są czynniki organizacyjne (11,3%), które stwarzają potencjalnie możliwości wprowadzenia usprawnień organizacyjnych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313



Rysunek 4.9. Skumulowany udział procentowy poszczególnych grup czynników stymulujących wykorzystanie mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji przez badane przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego przedsiębiorstw.

Uniwersalność czynników stymulujących wykorzystanie mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji przez badane przedsiębiorstwa zweryfikowano także ze względu na dwa wyróżnione kryteria różnicujące próbę badawczą, a mianowicie:

1) przynależność branżową (przetwórstwo przemysłowe, działalność związana z zakwaterowaniem, działalność profesjonalna i naukowa, handel hurtowy i detaliczny, informacja i komunikacja oraz pozostała działalność usługowa);
2) zasięg prowadzonej działalności (rynek lokalny, rynek krajowy, rynek europejski i rynek światowy).

Jako miarę zbieżności (rozbieżności) ocen stwierdzonych dla całej próby badanych firm w relacji do ocen grup przedsiębiorstw spełniających wyróżnione kryteria zastosowano współczynnik korelacji rang Spearmana. Wartości tych współczynników ukazują korelację uporządkowanych odpowiedzi uzyskanych dla całej próby badawczej i dla 10 podprób firm spełniających brane pod uwagę kryteria; zamieszczono je w tabeli 4.15.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Tabela 4.15. Współczynniki korelacji rang Spearmana skalkulowane dla uporządkowań uzyskanych dla całej próby badanych przedsiębiorstw (CP) oraz uporządkowań w 10 podpróbach przedsiębiorstw dla czynników zachęcających badane przedsiębiorstwa do wykorzystania mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji

	BRANŻA						ZASIĘG TERYTORIALNY			
	B1	**B2**	**B3**	**B4**	**B5**	**B6**	**Z1**	**Z2**	**Z3**	**Z4**
CP	0,75#	0,67***	0,63***	0,83#	0,67***	**0,21**	0,63***	0,65***	0,49*	0,52**

* p ≤ 0,1; ** p ≤ 0,05; *** p ≤ 0,01; # p ≤ 0,001

LEGENDA:
CP – cała próba badanych przedsiębiorstw
B1 – pozostała działalność usługowa
B2 – przetwórstwo przemysłowe
B3 – działalność związana z zakwaterowaniem
B4 – działalność profesjonalna i naukowa
B5 – handel hurtowy i detaliczny
B6 – informacja i komunikacja
Z1 – rynek europejski
Z2 – rynek krajowy
Z3 – rynek lokalny
Z4 – rynek światowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego przedsiębiorstw.

Analiza wyników zawartych w tabeli 4.15 pozwoliła na stwierdzenie istotnych statystycznie powiązań w dziewięciu podgrupach przy poziomach istotności p ≤ 0,1; p ≤ 0,05; p ≤ 0,01 i p ≤ 0,001. Uzyskane wyniki w postaci współczynników korelacji rang Spearmana potwierdzają brak rozbieżności z uporządkowaniem bazowym (uzyskanym dla całej próby badawczej). Inaczej mówiąc, wartości współczynników korelacji rang Spearmana świadczą o dużej zgodności odpowiedzi przedstawicieli badanych przedsiębiorstw bez względu na ich przynależność branżową czy zasięg terytorialny prowadzonej działalności.

Jedynym przypadkiem stwierdzenia niskiej wartości współczynnika Spearmana (R = 0,21; p = 0,43) są przedsiębiorstwa należące do branży „informacja i komunikacja", które inaczej niż pozostałe firmy oceniły czynniki zachęcające je do wykorzystania mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji. Wyniki tych rozbieżności potwierdza poniższa tabela z wynikami surowymi (tabela 4.16).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Tabela 4.16. Wskaźniki struktury dla czynników stymulujących wykorzystanie mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji przez badane przedsiębiorstwa

CZYNNIK STYMULUJĄCY WYKORZYSTANIE MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH W TWORZENIU INNOWACJI PRZEZ BADANE PRZEDSIĘBIORSTWA	OGÓŁEM	INFORMACJA I KOMUNIKACJA
	%	%
Możliwość zidentyfikowania potrzeb i preferencji klientów	40	25
Dostępność większej grupy docelowej w mediach społecznościowych	36	50
Możliwość monitorowania opinii na temat firmy i produktów w mediach społecznościowych	31,3	25
Malejąca skuteczność tradycyjnych form komunikacji z klientem (radio, telewizja, prasa)	22,7	50
Rosnąca chęć pracowników do wprowadzenia zmian	22,7	25
Dostępność specjalistów od mediów społecznościowych	22	25
Obniżenie kosztów działalności	21,3	12,5
Możliwość obserwowania działań konkurencji w mediach społecznościowych	20,7	12,5
Możliwość prezentacji firmy i jej oferty produktowej (budowanie wizerunku firmy) w mediach społecznościowych	20,7	62,5
Możliwość szybkiego reagowania na komentarze, zapytania, opinie klientów (aktywny dialog z klientami) w mediach społecznościowych	20,7	50
Możliwość pozyskania pomysłów na innowacje od użytkowników mediów społecznościowych	19,3	12,5
Rosnące wymagania rynkowe	18,7	25
Rosnący postęp technologiczny	15,3	25
Dowolność i swoboda prowadzonych działań (brak procedur) w mediach społecznościowych	13,3	25
Rosnąca chęć pracowników do wprowadzenia zmian	12	25
Możliwość rozwiązania problemów, z którymi firma sobie nie radzi	9,3	25

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego przedsiębiorstw.

W tabeli 4.16 można zauważyć, że w przypadku czynników związanych z możliwością prezentacji firmy i jej oferty produktowej (budowanie wizerunku firmy) w mediach społecznościowych oraz możliwością szybkiego reagowania na komentarze, zapytania, opinie klientów

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

(aktywny dialog z klientami) w mediach społecznościowych wartości wskazań dla całej próby badawczej wynosiły 20,7%, a dla branży „informacja i komunikacja" – 62,5% i 50%. Podobne rozbieżności da się zaobserwować w odniesieniu do czynników związanych z malejącą skutecznością tradycyjnych form komunikacji z klientem (radio, telewizja, prasa), dla całej próby badawczej wartości wskazań wynosiły 22,7%, a dla podgrupy „informacja i komunikacja" – 50%.

Można wnioskować, że branża, w jakiej funkcjonuje przedsiębiorstwo, jest silniejszym bodźcem wyboru badanych czynników niż zasięg terytorialny działalności firmy. Może to wynikać z tego, że branża dokładniej niż zasięg terytorialny określa potrzeby przedsiębiorstw wykorzystujących media społecznościowe do kreowania innowacji, a tym samym skalę i profil spodziewanych w związku z tym korzyści. W konsekwencji determinuje to ich wybory w odniesieniu do czynników zachęcających do korzystania z mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji.

Ankietowane przedsiębiorstwa w największym stopniu preferowały czynniki roboczo określone jako marketingowe, a więc liczą na poprawę swojej rozpoznawalności wśród klientów. Można do nich zaliczyć takie korzyści jak możliwość zidentyfikowania potrzeb i preferencji klientów, dostępność do większej grupy docelowej w mediach społecznościowych, możliwość monitorowania opinii na temat firmy i produktów w mediach społecznościowych czy też możliwość prezentacji firmy i jej oferty produktowej (budowanie wizerunku firmy) w mediach społecznościowych. Inne czynniki okazały się słabszym stymulatorem wykorzystania mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji. Nie oznacza to jednak, że są one – z wyjątkiem czynników organizacyjnych – mniej znaczące jakościowo dla badanych przedsiębiorstw.

4.5.2. Perspektywa ekspertów

Dokonując opisu czynników stymulujących wykorzystanie mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji przez przedsiębiorstwa, nie skupiono się tylko na perspektywie przedstawicieli przedsiębiorstw, lecz także na opiniach ekspertów (tabela 4.17 i rysunek 4.10). Pod uwa-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

gę wzięto odpowiedzi ekspertów dotyczące stopnia, w jakim analizowane czynniki stymulują wykorzystywanie mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji przez przedsiębiorstwa (w skali od 0% do 100%, gdzie 0% – w ogóle nie stymuluje, 100% – stymuluje maksymalnie). Poszczególnym czynnikom wskazanym przez ekspertów przypisano wartości maksymalne (w skrócie „max", tj. najwyższy stopień w skali procentowej, jaki został danemu czynnikowi przypisany przez ekspertów) oraz średnie (tj. uśrednioną wartość wyborów wszystkich ekspertów). O sile danego czynnika stanowi średnia, gdyż jest wykładnikiem uogólnionej opinii wszystkich ekspertów biorących udział w badaniu.

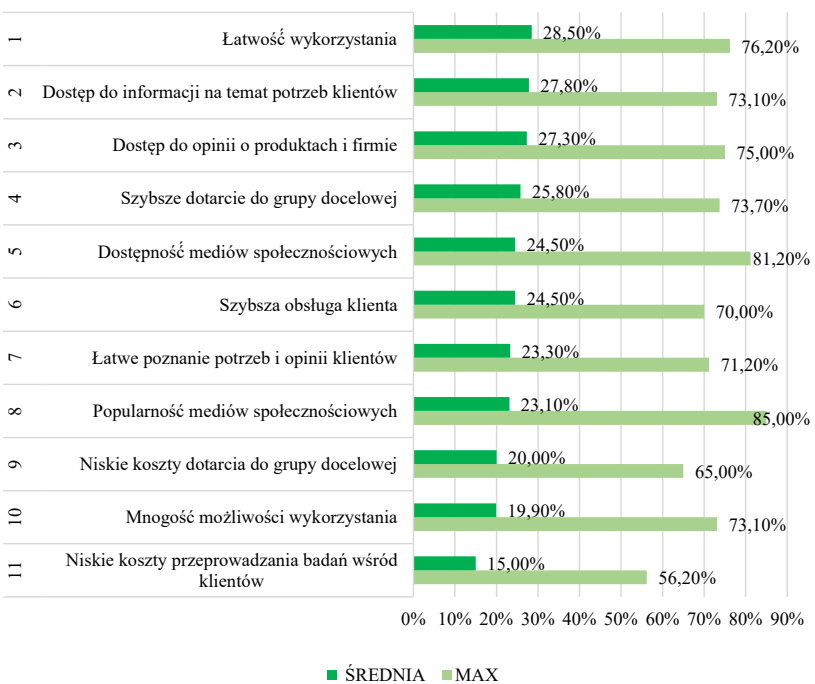
Tabela 4.17. Zdanie badanych ekspertów na temat stopnia, w jakim czynniki stymulują wykorzystanie mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji przez przedsiębiorstwa

MIEJSCE W RANKINGU	CZYNNIK STYMULUJĄCY WYKORZYSTANIE MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH W TWORZENIU INNOWACJI PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA	ŚREDNI STOPIEŃ, W JAKIM CZYNNIK STYMULUJE WYKORZYSTANIE MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH W TWORZENIU INNOWACJI PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA [%]	
		MAX	ŚREDNIA
1	Łatwość wykorzystania	76,20	28,50
2	Dostęp do informacji na temat potrzeb klientów	73,10	27,80
3	Dostęp do opinii o produktach i firmie	75,00	27,30
4	Szybsze dotarcie do grupy docelowej	73,70	25,80
5	Dostępność mediów społecznościowych	81,20	24,50
6	Szybsza obsługa klienta	70,00	24,50
7	Łatwe poznanie potrzeb i opinii klientów	71,20	23,30
8	Popularność mediów społecznościowych	85,00	23,10
9	Niskie koszty dotarcia do grupy docelowej	65,00	20,00
10	Mnogość możliwości wykorzystania mediów społecznościowych	73,10	19,90
11	Niskie koszty przeprowadzania badań wśród klientów	56,20	15,00
WARTOŚCI UŚREDNIONE		**72,70**	**18,50**

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ekspertów.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Zdaniem ekspertów przedsiębiorstwa najbardziej zachęca do sięgania po media społecznościowe w kreowaniu innowacji łatwość wykorzystania tych mediów (średnia: 28,5%), a niewiele tylko słabiej dostęp do informacji na temat potrzeb klientów (średnia: 27,8%) oraz dostęp do opinii o produktach i firmie (średnia: 27,30%). Wspólna dla tych wszystkich czynników jest możliwość zyskania przez przedsiębiorstwa niezbędnych informacji do podejmowania decyzji adekwatnych do dynamicznie zmieniających się potrzeb klientów oraz wgląd w opinie o firmie i jej produktach. Warto jednak zwrócić uwagę, że wartość prognostyczna tych danych jest dosyć niska, ze względu na relatywnie małą, przewidywaną siłę wskazań. Chociaż w niektórych przypadkach maksymalna siła stymulacyjna danego czynnika była wysoka, to jej siła rzeczywista (uśredniona) okazuje się kilkukrotnie mniejsza.


1 Łatwość wykorzystania 28,50% 76,20%
2 Dostęp do informacji na temat potrzeb klientów 27,80% 73,10%
3 Dostęp do opinii o produktach i firmie 27,30% 75,00%
4 Szybsze dotarcie do grupy docelowej 25,80% 73,70%
5 Dostępność mediów społecznościowych 24,50% 81,20%
6 Szybsza obsługa klienta 24,50% 70,00%
7 Łatwe poznanie potrzeb i opinii klientów 23,30% 71,20%
8 Popularność mediów społecznościowych 23,10% 85,00%
9 Niskie koszty dotarcia do grupy docelowej 20,00% 65,00%
10 Mnogość możliwości wykorzystania 19,90% 73,10%
11 Niskie koszty przeprowadzania badań wśród klientów 15,00% 56,20%
0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90%
ŚREDNIA MAX

Rysunek 4.10. Ranking czynników stymulujących wykorzystanie mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji przez przedsiębiorstwa według badanych ekspertów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ekspertów.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Uwagę zwraca małe zróżnicowanie wartości średniej poszczególnych czynników. Oscylują one w przedziale 15,0–28,5%. W związku z tym można przypuszczać, że bardziej zasadne jest badanie pewnej grupy czynników stymulujących wykorzystanie mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji, o relatywnie niskiej sile, niż badanie pojedynczych czynników o szczególnym znaczeniu dla decyzji o wykorzystaniu mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji, o dużej sile oddziaływania. Należy jednak pamiętać, że w ramach tej grupy w miarę dokonujących się zmian siła stymulacyjna poszczególnych czynników może ulegać zmianie.

4.6. Czynniki destymulujące wykorzystywanie mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji przez przedsiębiorstwa

Działania firm podejmowane w mediach społecznościowych są oparte na interakcjach, skupione na kliencie i umożliwiają dwukierunkową komunikację między organizacją a otoczeniem. To sprawia, że coraz więcej firm wykorzystuje je nie tylko do budowania wizerunku, lecz także do poznania opinii o swoich produktach. Możliwość uzyskania takich informacji jest kluczową korzyścią dla firm tworzących innowacje. Stanowi to zachętę dla przedsiębiorstw do stosowania mediów społecznościowych w działaniach proinnowacyjnych. Mimo to istnieją przesłanki, które zniechęcają firmy do tego typu aktywności. Autorka zdecydowała się zatem zbadać, co zniechęca przedsiębiorstwa do wykorzystania mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji i co na ten temat sądzą eksperci.

4.6.1. Perspektywa przedstawicieli przedsiębiorstw

Możliwości wykorzystania mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji przedsiębiorstw są ograniczane przez różnego rodzaju czynniki zniechęcające. W odniesieniu do badanego zagadnienia chodzi o te czynniki, które tkwią w samych mediach. Zestawienie czynników destymulujących wykorzystanie mediów społecznościowych w tworzeniu

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

innowacji przez badane przedsiębiorstwa zamieszczono w tabeli 4.18. Zestawienie to ma postać rankingu, w którym poszczególne czynniki zostały ułożone według kryterium częstotliwości wskazań odnotowanych w kwestionariuszach ankietowych przedstawicieli przedsiębiorstw. Warto przy tym podkreślić, że lista czynników zaproponowana przez autorkę nie była zamknięta. Każdy z przedstawicieli przedsiębiorstw mógł wskazać własne, inne czynniki. Nikt jednak nie skorzystał z tej możliwości.

Tabela 4.18. Ranking czynników destymulujących wykorzystanie mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji przez badane przedsiębiorstwa

MIEJSCE W RANKINGU	CZYNNIKI DESTYMULUJĄCE WYKORZYSTANIE MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH W TWORZENIU INNOWACJI PRZEZ BADANE PRZEDSIĘBIORSTWA	N	%
1	Obawa przed obserwowaniem przez konkurencję działań firmy w mediach społecznościowych	40	26,7
2	Możliwość wystąpienia nieporozumień między firmą a użytkownikami mediów społecznościowych, które prowadzą do kryzysów wizerunkowych firmy	33	22,0
3	Nieznajomość wszystkich możliwości mediów społecznościowych	33	22,0
4	Brak procedur prowadzenia działań w mediach społecznościowych	33	22,0
5	Ograniczona ochrona intelektualnych praw własności	28	18,7
6	Brak wiedzy na temat nowych technologii	27	18,0
7	Konieczność stałej aktywności pracowników w mediach społecznościowych	27	18,0
8	Brak odpowiednich i przeszkolonych pracowników z zakresu wykorzystania mediów społecznościowych	26	17,3
9	Obawa pracowników przed prowadzeniem aktywnego dialogu z użytkownikami mediów społecznościowych	18	12,0
10	Duże ryzyko wprowadzania innowacji zaproponowanych przez użytkowników mediów społecznościowych	14	9,3
11	Brak wyodrębnionego budżetu na działania w mediach społecznościowych	12	8,0
12	Opór pracowników wobec wprowadzenia zmian	12	8,0
13	Trudności z oszacowaniem efektywności prowadzonych działań w mediach społecznościowych	7	4,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego przedsiębiorstw.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Podobnie jak czynniki zachęcające, tak i czynniki zniechęcające badane przedsiębiorstwa do wykorzystania mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji podzielono na następujące grupy (rysunek 4.11):

1) czynniki konkurencyjne (miejsce 1 w rankingu);
2) czynniki komunikacyjne (2, 10);
3) czynniki organizacyjne (4, 7, 11);
4) czynniki kadrowe (8, 9, 12);
5) czynniki poznawcze (3, 6, 13);
6) czynniki prawne (5).

Wartość wskazań obliczono jako medianę wskaźników procentowych poszczególnych czynników zaliczonych do danej kategorii (tabela 4.19).

Tabela 4.19. Grupy czynników destymulujących wykorzystanie mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji przez badane przedsiębiorstwa

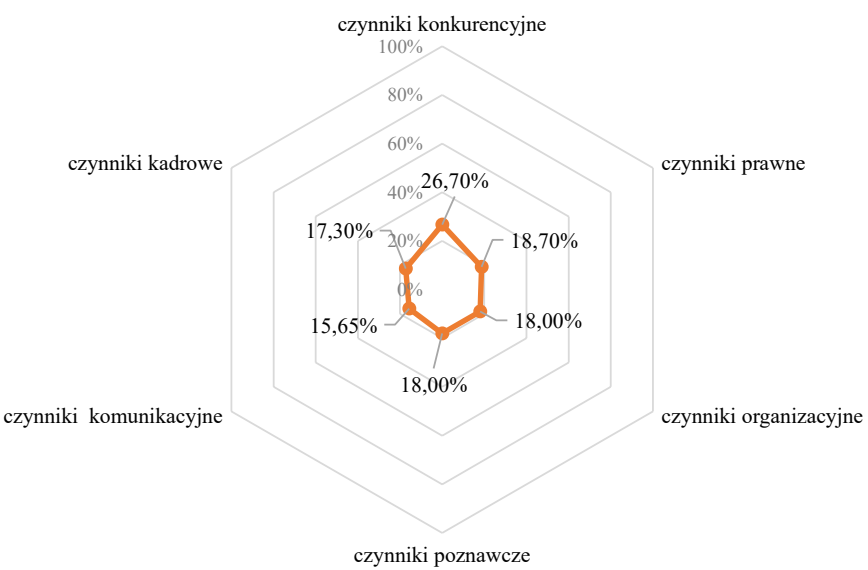
GRUPY CZYNNIKÓW	CZYNNIK DESTYMULUJĄCY WYKORZYSTANIE MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH W TWORZENIU INNOWACJI PRZEZ BADANE PRZEDSIĘBIORSTWA	%	MEDIANA % W DANEJ GRUPIE
konkurencyjne	obawa przed obserwowaniem przez konkurencję działań firmy w mediach społecznościowych	26,7	26,7
komunikacyjne	możliwość wystąpienia nieporozumień między firmą a użytkownikami mediów społecznościowych, które prowadzą do kryzysów wizerunkowych firmy	22,0	15,7
	duże ryzyko wprowadzania innowacji zaproponowanych przez użytkowników mediów społecznościowych	9,3	
organizacyjne	brak procedur prowadzenia działań w mediach społecznościowych	22,0	18,0
	konieczność stałej aktywności pracowników w mediach społecznościowych	18,0	
	brak wyodrębnionego budżetu na działania w mediach społecznościowych	8,0	
kadrowe	brak odpowiednich i przeszkolonych pracowników z zakresu wykorzystania mediów społecznościowych	17,3	12,0
	obawa pracowników przed prowadzeniem aktywnego dialogu z użytkownikami mediów społecznościowych	12,0	
	opór pracowników wobec wprowadzenia zmian	8,0	

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Tabela 4.19. Grupy czynników destymulujących wykorzystanie mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji przez badane przedsiębiorstwa (cd.)

GRUPY CZYNNIKÓW	CZYNNIK DESTYMULUJĄCY WYKORZYSTANIE MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH W TWORZENIU INNOWACJI PRZEZ BADANE PRZEDSIĘBIORSTWA	%	MEDIANA % W DANEJ GRUPIE
poznawcze	nieznajomość wszystkich możliwości mediów społecznościowych	22,0	18,0
	brak wiedzy na temat nowych technologii	18,0	
	trudności z oszacowaniem efektywności prowadzonych działań w mediach społecznościowych	4,7	
prawne	ograniczona ochrona intelektualnych praw własności	18,7	18,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego przedsiębiorstw.



Rysunek 4.11. Odsetek wskazań przedstawicieli badanych przedsiębiorstw dotyczących grup czynników destymulujących wykorzystanie mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji przez badane przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego przedsiębiorstw.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Najwięcej badanych firm do wykorzystania mediów w tworzeniu innowacji zniechęca czynnik konkurencyjny. Dokładniej obawa przed obserwowaniem przez konkurencję działań firmy w mediach społecznościowych (26,7%). Konkurenci mogą obserwować reakcje innych firm w mediach społecznościowych i dzięki temu uzyskiwać cenne wskazówki, ucząc się na ich błędach.

Niechęć badanych firm do wykorzystania mediów społecznościowych wynika także z pozostałych czynników. W porównaniu z czynnikami konkurencyjnymi były one wskazywane przez stosunkowo mniejszą liczbę badanych przedsiębiorstw. Nie przesądza to jednak o ich destymulującym wpływie na wykorzystanie mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji.

Z czynnikami komunikacyjnymi wiąże się głównie obawa przedsiębiorstw przed wystąpieniem nieprozumień w relacjach z użytkownikami mediów społecznościowych, co może przełożyć się na szkody wizerunkowe (22% badanych firm). Skutki wykorzystania mediów społecznościowych mogą być wówczas odwrotne do zamierzonych. Obawa przed błędami komunikacyjnymi może również powstrzymywać przed wdrażaniem innowacji proponowanych przez użytkowników mediów społecznościowych (9,3%). Także one mogą skutkować szkodami wizerunkowymi, zwłaszcza gdy intencje przedsiębiorstwa i użytkowników się różnią albo – co gorsze – u podłoża propozycji innowacji leży chęć zachwiania pozycją konkurencyjnej firmy.

Analizowane przedsiębiorstwa są zniechęcane do sięgania po media społecznościowe w kreowaniu innowacji również przez ograniczenia i przeszkody o charakterze organizacyjnym. Badania wykazały, że mimo rosnącej aktywności podmiotów gospodarczych w mediach społecznościowych nadal istotnym problemem jest brak proceduralnych uregulowań wewnętrznych dotyczących wykorzystywania ich do osiągania szeroko rozumianych celów przedsiębiorstwa (22%). Istotnym ograniczeniem jest także wynikająca z braku wyodrębnionego budżetu niepewność firm co do wysokości środków finansowych, jakie na działania w mediach społecznościowych mogą przeznaczyć (8%). Brak wydzielonych środków pieniężnych na te działania ogranicza w dużej mierze możliwości długofalowego planowania przedsiębiorstw, w tym

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

współtworzenia innowacji z klientami. Czynnikiem zniechęcającym o charakterze organizacyjnym jest także konieczność stałej aktywności pracowników w mediach społecznościowych (18%), co w obecnych czasach jest coraz częściej wymagane przez klientów. Możliwość kontaktu z firmą o każdej porze dnia i nocy jest cenionym udogodnieniem dla użytkowników mediów społecznościowych. Pełne zaangażowanie firm w takiej sytuacji może oznaczać z jednej strony konieczność przesunięcia części pracowników do obsługi klientów w mediach społecznościowych, a tym samym ograniczenia ich efektywności w innych obszarach pracy firmy. Z drugiej strony może wymusić zwiększenie zatrudnienia lub wykorzystanie chatbotów, co z kolei generuje większe koszty prowadzonej działalności i ewentualne pogorszenie wyników ekonomicznych, które skutkują osłabieniem konkurencyjności. Można zatem wnioskować, że na skutek pojawienia się wspominanych czynników organizacyjnych badane przedsiębiorstwa mogą być bardziej skłonne do ograniczania lub nawet rezygnacji z mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji niż ryzykowania wystąpienia negatywnych następstw z tym związanych.

Z powyższymi czynnikami integralnie wiążą się czynniki kadrowe, które zniechęcają badane przedsiębiorstwa do wykorzystania mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji. Przeprowadzone badania pokazały, że firmy mają trudności nie tylko w znalezieniu odpowiednich i przeszkolonych pracowników specjalizujących się w mediach społecznościowych (17,3%). Występują również bariery mentalne. Pracownicy obawiają się prowadzić aktywny dialog z użytkownikami mediów społecznościowych (12,00%). Może to wynikać nie tylko z braku odpowiednich w tym zakresie kompetencji, lecz także z braku doświadczenia w obsłudze tych mediów. Może się to wiązać również ze stylem zarządzania stosowanym w firmie, w którym np. nie nagradza się samodzielnych pracowników, a tym samym umacnia w nich postawy zachowawcze i konserwatywne. Mniej znaczący w postawach pracowników okazuje się opór przed wprowadzaniem zmian (8,0%).

Nieco inny charakter mają czynniki poznawcze. Generują one niepewność firm co do rzeczywistych skutków, do jakich może doprowadzić wykorzystanie mediów społecznościowych w tworzeniu inno-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

wacji. Chodzi zwłaszcza o obawy przed wystąpieniem skutków o tyle niepożądanych, co nieprzewidzianych. Z przeprowadzonego badania wynika, że ograniczeniem przedsiębiorstw w sięganiu po media społecznościowe w kreowaniu innowacji jest brak dostatecznej wiedzy na temat funkcjonowania nowoczesnych technologii (18%), w tym nieznajomość wszystkich możliwości mediów społecznościowych (22%). To z kolei wiąże się z trudnością w oszacowaniu efektywności prowadzonych aktywności w mediach społecznościowych (4,7%). Zważając na takie czynniki poznawcze, firmy bardzo łatwo mogą przyjąć postawy i działania zachowawcze, czyli ograniczyć bądź całkowicie zrezygnować z mediów społecznościowych w praktyce kreowania innowacji.

Czynnikiem zniechęcającym badane przedsiębiorstwa do stosowania mediów społecznościowych przy tworzeniu innowacji jest także ten o charakterze prawnym. Badane przedsiębiorstwa wskazały, że jest nim ograniczona ochrona intelektualnych praw własności (18,7%). Problem wydaje się szerszy i nie ogranicza się wyłącznie do kwestii praw autorskich, ale może dotyczyć też szeroko rozumianego interesu prawnego przedsiębiorstw. Skutkiem tego mogą być nie tylko straty wizerunkowe firmy, lecz także materialne, polegające na uszczupleniach dochodowych czy majątkowych oraz prowadzące do osłabienia pozycji konkurencyjnej.

Czynniki komunikacyjne, będące źródłem obaw wystąpienia błędu komunikacyjnego w relacjach z innymi użytkownikami mediów społecznościowych, są równie zniechęcające. Zasadne wydaje się podejrzenie, że obawa wystąpienia błędu komunikacyjnego jest pochodną niepewności wynikającą z niedostatecznego przygotowania pracowników do profesjonalnego wykorzystania mediów społecznościowych. Wyraźnie zatem korespondują one z czynnikami kadrowymi, które ankietowani wskazywali relatywnie rzadko.

W celu pogłębienia analizy uzyskanych w badaniu danych przeliczono je dla całej próby badawczej, a także ze względu na dwa kryteria: branża (przetwórstwo przemysłowe, działalność związana z zakwaterowaniem, działalność profesjonalna i naukowa, handel hurtowy i detaliczny, informacja i komunikacja oraz pozostała działalność usługowa) oraz zasięg prowadzonej działalności (rynek lokalny, rynek krajowy, rynek europejski i rynek światowy).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Do ustalenia ewentualnej rozbieżności w ocenach skalkulowanych dla całej próby badanych firm w stosunku do oceny uzyskanej z każdej z 10 podprób badanych przedsiębiorstw wykorzystano współczynnik korelacji rang Spearmana. Wartości współczynnika otrzymane w wyniku analizy różnic w ocenach zostały zaprezentowane w tabeli 4.20.

Tabela 4.20. Współczynniki korelacji rang Spearmana skalkulowane dla uporządkowań uzyskanych dla całej próby badanych przedsiębiorstw (CP) oraz uporządkowań w 10 podpróbach przedsiębiorstw dla czynników destymulujących wykorzystanie mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji przez badane przedsiębiorstwa

	BRANŻA						ZASIĘG TERYTORIALNY			
	B1	**B2**	**B3**	**B4**	**B5**	**B6**	**Z1**	**Z2**	**Z3**	**Z4**
CP	0,78***	0,70***	0,70***	0,50*	**0,34**	0,71***	0,80***	0,89#	0,87#	0,71***

* p ≤ 0,1; ** p ≤ 0,05; *** p ≤ 0,01; # p ≤ 0,001

LEGENDA:
CP – cała próba badanych przedsiębiorstw
B1 – pozostała działalność usługowa
B2 – przetwórstwo przemysłowe
B3 – działalność związana z zakwaterowaniem
B4 – działalność profesjonalna i naukowa
B5 – handel hurtowy i detaliczny
B6 – informacja i komunikacja
Z1 – rynek europejski
Z2 – rynek krajowy
Z3 – rynek lokalny
Z4 – rynek światowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego przedsiębiorstw.

Uzyskane wartości współczynnika korelacji rang Spearmana dla uporządkowań poczynionych przez przedsiębiorstwa, pogrupowane ze względu na wskazane wyżej kryteria różnicujące, w 9 spośród 10 przypadków wahały się od 0,70 do 0,89, przy poziomie istotności nie większym niż 0,1, wskazując na wysoką lub bardzo wysoką ich zgodność z uporządkowaniem uzyskanym dla całej próby badawczej. Świadczy to o dużej zgodności przedstawicieli badanych przedsiębiorstw bez względu na ich przynależność branżową czy zasięg terytorialny prowadzonej działalności. Należy więc przyjąć, że oceny czynników destymulujących korzystanie z mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji w dziewięciu podpróbach są zbliżone do ocen całej próby badanych przedsiębiorstw lub niemal z nimi identyczne.

Istotna rozbieżność wystąpiła jedynie w przypadku przedsiębiorstw z branży „handel hurtowy i detaliczny" (R = 0,34; p = 0,25),

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

które inaczej niż reszta firm oceniły czynniki zniechęcające do korzystania z mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji. Wyniki tych rozbieżności potwierdza tabela 4.21 z wynikami surowymi. Można zauważyć, że w przypadku czynników związanych z nieznajomością wszystkich możliwości mediów społecznościowych, ograniczoną ochroną intelektualnych praw własności oraz brakiem wiedzy na temat nowych technologii dla całej próby badawczej wskaźnik struktury wynosił odpowiednio 22%, 18,7% i 18%, a dla podgrupy „handel hurtowy i detaliczny" – 0%. Podobne różnice można zaobserwować w przypadku czynników związanych z obawą pracowników przed prowadzeniem aktywnego dialogu z użytkownikami mediów społecznościowych, dla całej próby badawczej wskaźnik struktury wynosił 12%, a dla podgrupy „handel hurtowy i detaliczny" – 22,2%.

Tabela 4.21. Wskaźniki struktury dla czynników destymulujących wykorzystanie mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji przez badane przedsiębiorstwa

CZYNNIK DESTYMULUJĄCY WYKORZYSTANIE MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH W TWORZENIU INNOWACJI PRZEZ BADANE PRZEDSIĘBIORSTWA	OGÓŁEM	HANDEL HURTOWY I DETALICZNY
	%	%
Obawa przed obserwowaniem przez konkurencję działań firmy w mediach społecznościowych	26,7	11,1
Możliwość wystąpienia nieporozumień między firmą a użytkownikami mediów społecznościowych, które prowadzą do kryzysów wizerunkowych firmy	22	11,1
Nieznajomość wszystkich możliwości mediów społecznościowych	22	0
Brak procedur prowadzenia działań w mediach społecznościowych	22	33,3
Ograniczona ochrona intelektualnych praw własności	18,7	0
Brak wiedzy na temat nowych technologii	18	0
Konieczność stałej aktywności pracowników w mediach społecznościowych	18	11,1
Brak odpowiednich i przeszkolonych pracowników z zakresu wykorzystania mediów społecznościowych	17,3	11,1
Obawa pracowników przed prowadzeniem aktywnego dialogu z użytkownikami mediów społecznościowych	12	22,2
Duże ryzyko wprowadzania innowacji zaproponowanych przez użytkowników mediów społecznościowych	9,3	11,1

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Tabela 4.21. Wskaźniki struktury dla czynników destymulujących wykorzystanie mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji przez badane przedsiębiorstwa (cd.)

CZYNNIK DESTYMULUJĄCY WYKORZYSTANIE MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH W TWORZENIU INNOWACJI PRZEZ BADANE PRZEDSIĘBIORSTWA	OGÓŁEM	HANDEL HURTOWY I DETALICZNY
	%	%
Brak wyodrębnionego budżetu na działania w mediach społecznościowych	8	0
Opór pracowników wobec wprowadzenia zmian	8	0
Trudności z oszacowaniem efektywności prowadzonych działań w mediach społecznościowych	4,7	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego przedsiębiorstw.

Dla badanych firm główny czynnik zniechęcający je do korzystania z mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji ma charakter konkurencyjny. Jest to obawa przed obserwowaniem przez konkurencję działań firmy w mediach społecznościowych. Czynnik ten, podobnie jak prawny, ma charakter endogenny, a więc niezależny od przedsiębiorstw. Pozostałe czynniki destymulujące wykorzystanie mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji mają charakter egzogenny. Wśród nich istotne znaczenie destymulujące mają czynniki o charakterze kadrowym, tj. związanym z poziomem kompetencji personelu, z którymi korespondują czynniki komunikacyjne oraz poznawcze, które można wiązać z niedostatecznym poziomem kompetencji personelu. Listę czynników o charakterze egzogennym uzupełniają czynniki organizacyjne, tj. dotyczące stylu zarządzania przedsiębiorstwem. Można zatem stwierdzić, że źródłem istotnej części czynników zniechęcających do korzystania z mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji jest samo przedsiębiorstwo. W związku z tym to firmy mają istotny wpływ na to, by zredukować, a nawet wyeliminować czynniki, które zniechęcają je do wykorzystania mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji.

4.6.2. Perspektywa ekspertów

Badając zagadnienie czynników zniechęcających przedsiębiorstwa do korzystania z mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji, za-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

sięgnięto także opinii ekspertów (tabela 4.22 i rysunek 4.12). Pod uwagę wzięto odpowiedzi ekspertów dotyczące stopnia, w jakim analizowane czynniki destymulują wykorzystywanie mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji przez przedsiębiorstwa (w skali od 0% do 100%, gdzie 0% – w ogóle nie stymuluje, 100% – stymuluje maksymalnie). Poszczególnym czynnikom wskazanym przez ekspertów przypisano wartości maksymalne (w skrócie „max", tj. najwyższy stopień w skali procentowej, jaki został danemu czynnikowi przypisany przez ekspertów) oraz średnie (tj. uśrednioną wartość wyborów wszystkich ekspertów).

Tabela 4.22. Zdanie badanych ekspertów na temat stopnia, w jakim czynniki destymulują wykorzystanie mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji przez przedsiębiorstwa

MIEJSCE W RANKINGU	CZYNNIK DESTYMULUJĄCY WYKORZYSTANIE MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH W TWORZENIU INNOWACJI PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA	ŚREDNI STOPIEŃ, W JAKIM CZYNNIKI ZNIECHĘCAJĄ PRZEDSIĘBIORSTWA DO WYKORZYSTANIA MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH W TWORZENIU INNOWACJI [%]	
		MAX	ŚREDNIA
1	Obniżanie zasięgów	68,1	31,2
2	Trudność wzbudzenia realnego zaangażowania klientów	67,5	30,6
3	Brak natychmiastowych efektów	63,1	30,5
4	Czasochłonność	58,1	25,9
5	Brak kontroli nad działaniami klientów	56,9	25,5
6	Brak specjalistów ds. mediów społecznościowych	36,9	24,4
7.	Duża zmienność	53,1	24,1
8	Wysoki koszt płatnych reklam	46,9	23,9
9	Wysoka konkurencyjność	58,1	22,2
10	Trudności z określeniem wiarygodności klientów	49,4	21,1
11	Niska wiarygodność informacji zamieszczanych przez klientów	45,0	20,3
12	Możliwość monitorowania prowadzonych działań przez konkurencję	51,2	17,5
13	Nieznajomość mechanizmu działania mediów społecznościowych	46,9	17,0

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Tabela 4.22. Zdanie badanych ekspertów na temat stopnia, w jakim czynniki destymulują wykorzystanie mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji przez przedsiębiorstwa (cd.)

MIEJSCE W RANKINGU	CZYNNIK DESTYMULUJĄCY WYKORZYSTANIE MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH W TWORZENIU INNOWACJI PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA	ŚREDNI STOPIEŃ, W JAKIM CZYNNIKI ZNIECHĘCAJĄ PRZEDSIĘBIORSTWA DO WYKORZYSTANIA MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH W TWORZENIU INNOWACJI [%]	
		MAX	ŚREDNIA
14	Obawa przed przejęciem danych przez konkurencję	44,4	16,7
WARTOŚĆ UŚREDNIONA DLA WSZYSTKICH ZMIENNYCH		**53,3**	**17,4**

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ekspertów.

Za najważniejszy czynnik zniechęcający przedsiębiorstwa do korzystania z mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji eksperci uznali obniżanie zasięgów (max: 68,1%; średnia: 31,2%). Jest to czynnik endogenny, wynikający bądź z przesłanek technologicznych, bądź z celowych działań operatora. Minimalnie rzadziej eksperci wskazywali trudność wzbudzenia realnego zaangażowania klientów (max: 67,5%; średnia: 30,6%) oraz brak natychmiastowych efektów (max: 63,1%; średnia: 30,5%). Czynniki te można zaliczyć do kategorii czynników komunikacyjnych, których istotą są trudności w uzyskaniu optymalnego efektu przekazu lub też możliwie szybkiej weryfikacji jego trafności. Czynniki te pojawiły się w dwóch trzecich kwestionariuszy eksperckich, co dało średnią na poziomie powyżej 30%.

Co ciekawe, stosunkowo niski odsetek wskazań odnotowano w przypadku czynnika „brak specjalistów ds. mediów społecznościowych" (max: 24,4%; średnia: 36,9%). Problemem przedsiębiorstw w korzystaniu z mediów społecznościowych nie jest zatem (w opinii ekspertów) brak specjalistycznego personelu – nieco inaczej wygląda to z perspektywy przedsiębiorstw – który zdolny byłby sprostać wymaganiom, jakie stawiają nowoczesne technologie internetowe, w tym szczególnie mechanizmy funkcjonowania mediów społecznościowych, ale negatywne bądź przynajmniej podszyte niepewnością doświad-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

czenie w korzystaniu z nich. Podobna sytuacja zachodzi w przypadku czynnika „obawa przed przejęciem danych przez konkurencję" (max: 44,4%; średnia: 16,7%). Za tym czynnikiem opowiedziało się najmniej ekspertów, traktując go jako najmniej zniechęcający do wykorzystania mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji przedsiębiorstw. Przedstawiciele przedsiębiorstw wskazywali z kolei na ten czynnik jako najbardziej zniechęcający.

14 Niskie poczucie bezpieczeństwa przejęcia danych przez konkurencję 16,7% 44,4%
13 Nieznajomość mechanizmu działania 17,0% 46,9%
12 Możliwość monitorowania prowadzonych działań przez konkurencję 17,5% 51,2%
11 Niska wiarygodność informacji zamieszczanych przez klientów 20,3% 45,0%
10 Trudności z określeniem wiarygodności klientów 21,1% 49,4%
9 Wysoka konkurencyjność 22,2% 58,1%
8 Wysoki koszt płatnych reklam 23,9% 46,9%
7 Duża zmienność 24,1% 53,1%
6 Brak specjalistów ds. mediów społecznościowych 24,4% 36,9%
5 Brak kontroli nad działaniami klientów 25,5% 56,9%
4 Czasochłonność 25,9% 58,1%
3 Brak natychmiastowych efektów 30,5% 63,1%
2 Trudność wzbudzenia realnego zaangażowania klientów 30,6% 67,5%
1 Obniżanie zasięgów 31,2% 68,1%
0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%
ŚREDNIA MAX

Rysunek 4.12. Ranking czynników destymulujących wykorzystanie mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji przez przedsiębiorstwa w opinii badanych ekspertów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ekspertów.

Podsumowując, należy stwierdzić, że w niniejszym podrozdziale skupiono się na określeniu czynników zniechęcających badane przedsiębiorstwa do wykorzystania mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji. W tym celu przeanalizowano opinie przedstawicieli przed-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

siębiorstw i ekspertów. Zgromadzony w ten sposób materiał empiryczny pozwolił na sformułowanie następujących wniosków:

1. Najbardziej zniechęcający badane firmy do wykorzystania mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji jest czynnik konkurencyjny – obawa przed obserwowaniem przez konkurencję działań firmy w mediach społecznościowych. Za ich pomocą konkurenci mogą obserwować reakcje innych firm w mediach społecznościowych i tym samym uzyskiwać cenne wskazówki, ucząc się na błędach innych. Wiedza ta bywa nieoceniona, w szczególności dla firm, które chcą wzmocnić swoją pozycję na rynku lub po prostu czerpać dobre praktyki od innych przedsiębiorstw. Omawiany czynnik może z jednej strony potencjalnie zagrażać pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a z drugiej utrudniać proces kreowania innowacji. Niełatwo bowiem stworzyć odpowiedni produkt, który zaspokoi potrzeby rynkowe, nie znając tych potrzeb, nie podejmując dialogu z klientem, co umożliwiają media społecznościowe.
2. Z czynnikami konkurencyjnymi łączą się także czynniki poznawcze. Ich źródłem jest bowiem niedostateczne przygotowanie firmy do pracy z mediami społecznościowymi. Przełamywaniu barier poznawczych najlepiej służy szeroko rozumiana edukacja, szkolenia, formy doskonalące i aktualizujące wiedzę. Występowanie barier poznawczych obciąża kierownictwo przedsiębiorstw, gdyż można uznać to za wykładnik niedostatecznego przywiązywania wagi do szkoleń i doskonalenia zawodowego, także w zakresie wiedzy ogólnej o nowoczesnych technologiach, oraz możliwych jej zastosowaniach w procesach rozwojowych przedsiębiorstwa, w tym w kreowaniu innowacji.
3. Występowanie czynników komunikacyjnych, kadrowych i poznawczych można wiązać z niedostatecznym przygotowaniem personelu do korzystania z mediów społecznościowych. Odnosi się to nie tylko do kreowania innowacji, lecz także – szerzej rzecz ujmując – osiągania przez przedsiębiorstwa celów rozwojowych. Wynikająca stąd niepewność skłania do postaw i działań zachowawczych. Biorąc pod uwagę sumę wskaźników, jakie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

się do nich odnoszą, należy przyjąć, że czynniki związane z niedostatecznym przygotowaniem personelu do pracy z mediami społecznościowymi są decydujące w zniechęcaniu do sięgania po nie w procesie kreowania innowacji.

4. Wyodrębnione spośród czynników destymulujących czynniki organizacyjne mają swoje źródło w kierowaniu przedsiębiorstwem i w jego możliwościach finansowych. Możliwe, że wiążą się z nimi niedociągnięcia na polu szkoleń i doskonalenia zawodowego, skutkujące wspominanymi barierami poznawczymi. Z pewnością efektem ograniczonych możliwości budżetowych są także braki kadrowe. Przedsiębiorstwa zniechęcają się do wykorzystania mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji, jeżeli miałoby to oznaczać konieczność dodatkowego zatrudnienia lub przesunięcia części personelu do zadań związanych z aktywnością w mediach społecznościowych. W tej sytuacji najbardziej racjonalna staje się rezygnacja z mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji albo ograniczenie ich wykorzystania adekwatnie do możliwości kadrowych, organizacyjnych i finansowych przedsiębiorstwa.
5. Tylko czynniki prawne i konkurencyjne można zatem uznać za niezależne od samego przedsiębiorstwa. Zasadniczo więc czynniki destymulujące wykorzystanie mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji mają charakter endogenny. Rola czynników egzogennych, tkwiących w szeroko rozumianym otoczeniu przedsiębiorstwa, jest w tym zakresie zdecydowanie drugorzędna, choć zarazem nie można ich bagatelizować.
6. Biorąc pod uwagę fakt, że w badaniu udało się określić zarówno czynniki zniechęcające, jak i zachęcające badane firmy do wykorzystania mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji, można przyjąć, że istnieją pozytywne przesłanki do przyjęcia hipotezy wskazującej, że **możliwe jest zidentyfikowanie czynników stymulujących i destymulujących wykorzystywanie mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji przez badane przedsiębiorstwa.**

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

4.7. Ograniczenia zrealizowanych i kierunki przyszłych badań

Niniejsze badania mają charakter przekrojowy, poznawczy, umożliwiają określenie kluczowych możliwości wykorzystania mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji przedsiębiorstw. Opisane wyniki badań mają na celu zachęcić naukowców do empirycznego przetestowania, wzbogacenia i udoskonalenia obecnych ustaleń w tym obszarze, a praktyków biznesu – do dostrzeżenia możliwości proinnowacyjnych drzemiących w mediach społecznościowych.

Głównym ograniczeniem niniejszych badań jest to, że zostały one zrealizowane głównie wśród mikroprzedsiębiorstw, małych i średnich przedsiębiorstw (98% badanych firm). Co prawda, zwiększa to zrozumienie omawianych zagadnień (jak wykorzystywać media społecznościowe w tworzeniu innowacji w mikroprzedsiębiorstwach, małych i średnich przedsiębiorstwach), jednak w przyszłości sugeruje się zanalizowanie wykorzystania mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji także w dużych przedsiębiorstwach. Wybór do badań głównie mikroprzedsiębiorstw, małych i średnich przedsiębiorstw był jednak działaniem zamierzonym. Tendencję taką można bowiem zaobserwować w większość publikacji zarówno polskojęzycznych, jak i anglojęzycznych. Uzasadnia się to tym, że firmy te, tworząc innowacje, nie dysponują tak dużymi środkami pieniężnymi i tak wieloma sposobami dotarcia do klientów, jak duże organizacje, dlatego częściej sięgają po stosunkowo tanie i ogólnodostępne rozwiązania, jakimi są media społecznościowe[9]. Podkreśla się także, że w MŚP w porównaniu z dużymi firmami łatwiej i szybciej wprowadzić zmiany na wczesnym etapie kreowania innowacji. Małe przedsiębiorstwa są bowiem otwarte na pomysły i sugestie płynące z rynku, w tym z mediów społecznościowych[10]. Dobrana próba badawcza wpisuje się zatem w ogólną praktykę badaw-

[9] A. Papa, G. Santoro, L. Tirabeni, F. Monge, *Social media as tool for facilitating knowledge creation and innovation in small and medium enterprises*, „Baltic Journal of Management" 2018, Vol. 13, Issue 3, July 2, s. 340.

[10] M.-I. Muninger, W. Hammedi, M. Dominik, *The value of social media for innovation: A capability perspective*, „Journal of Business Research" 2019, Vol. 95, February, s. 126.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

czą innych autorów. Nie zrezygnowano jednak z włączenia do próby dużych przedsiębiorstw (2% badanych firm).

Kolejnym, nie mniej ważnym ograniczeniem niniejszych badań jest to, że skupiono się w nich ogólnie na tworzeniu innowacji. Zasadne jest natomiast zbadanie wykorzystania mediów społecznościowych na różnych etapach procesu kreowania innowacji przedsiębiorstw. Wykorzystanie mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji wpływa bowiem korzystnie na szybkość pozyskiwania wiedzy i informacji na wszystkich etapach rozwoju innowacji, a także daje możliwość ich testowania przez użytkowników. Znaczenie to podkreśla R. Cooper, który w swoich ostatnich badaniach wskazuje na potrzebę zmiany w kreowaniu nowych produktów i konieczność wykorzystania nowych technologii w celu skutecznego testowania wdrażanych innowacji[11]. W literaturze zwraca się uwagę na to, że podstawą sprawnego opracowania nowych produktów jest sekwencja kilku działań, takich jak tworzenie, testowanie, poddawanie ocenie i wprowadzanie szybkiej zmiany[12]. Niezaprzeczalnie media społecznościowe są miejscem, w którym możliwa jest realizacja tych aktywności zgodnie ze wskazaną sekwencją.

Z uwagi na specyfikę mediów społecznościowych konieczne jest także przeprowadzenie badań podłużnych (longitudinalnych) w celu zbadania ich zmian w czasie, zarówno ich rodzajów, jak i typów tworzonych innowacji. Wreszcie, dla lepszego uogólnienia niniejszych ustaleń, dodatkowe badania mogłyby dotyczyć możliwości proinnowacyjnych mediów społecznościowych związanych z innymi kontekstami i profilami firm.

Odnosząc się całościowo do uzyskanych wyników niniejszych badań, warto zauważyć, że praktyka stosowania mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji stanowi najpewniejsze narzędzie weryfikacji ich przydatności w tym zakresie. Im bardziej będzie ona zakrojona, tym większa będzie wiedza o wadach i zaletach wykorzystywania mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji przedsiębiorstw. Już

---

[11] R. Cooper, *What's next? After Stage-Gate*, „Research Technology Management" 2004, Vol. 56 (2), s. 20–31.

[12] Ibidem.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

w obecnym stanie tej wiedzy można pokusić się o identyfikację silnych i słabych stron tego rodzaju aktywności, a także o ułożenie katalogu dobrych i złych praktyk, których stosowanie zapewni przedsiębiorstwom możliwie najwięcej korzyści. Niezaprzeczalnie stanowi to interesujący kierunek przyszłych badań w tym obszarze.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Zakończenie

Warunkiem współczesnego, konkurencyjnego rynku jest potrzeba tworzenia innowacji. Obecnie ma to szczególne znaczenie, ponieważ strategiczne zarządzanie wiedzą skupia się coraz bardziej na kliencie i wykorzystaniu jego opinii w działaniach firmy.

Media społecznościowe znacząco zmieniają nie tylko sposób komunikacji firmy z otoczeniem, lecz także to, jak ze sobą współpracują i tworzą innowacje. Rozwój technologiczny i rosnąca popularność serwisów społecznościowych zbiega się bowiem z takim podejściem firm do tworzenia innowacji, w którym dochodzi do integracji nowych pomysłów i opinii pochodzących z różnych źródeł (zarówno tych wewnętrznych, jak i zewnętrznych).

Nowe postrzeganie wartości i współpracy umożliwia prowadzenie odkrywczych działań w ramach wewnętrznego i zewnętrznego transferu wiedzy do innowacji. Z tego punktu widzenia media społecznościowe umożliwiają firmom przechwytywanie i tworzenie nowych form wiedzy poprzez zaangażowanie wewnętrznych (np. pracowników) i zewnętrznych interesariuszy (np. klientów i użytkowników) na różnych etapach procesu innowacji[1]. W związku z tym można uznać, że motywacją dla obu stron – firm i klientów – do przyjęcia i wykorzystania mediów społecznościowych jest działalność innowacyjna. Ponadto rozwój innowacji i jej wprowadzenie zależy od synergii zasobów, którymi firma dysponuje. Skuteczna wymiana wiedzy, która jest możliwa poprzez media społecznościowe, promuje globalną koordynację

[1] F. T. Piller, A. Vossen, C. Ihl, *From social media to social product development: The impact of social media on co-creation of innovation*, „Die Unternehmung" 2012, Vol. 65, Issue 1, s. 76.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

i powiązania firmy z klientami. Media społecznościowe można zatem określić jako czynnik umożliwiający tworzenie innowacji i zarządzanie nią. Można je traktować zarówno jako czynnik napędzający, jak i wspomagający firmy na różnych etapach procesu innowacji[2].

Korzyści z wykorzystania mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji przedsiębiorstw zaczyna dostrzegać coraz większe grono praktyków biznesu oraz wielu naukowców. A.-L. Mention, P.-J. Barlatier, E. Josserand zauważają, że media społecznościowe dają firmom możliwość wykorzystywania szeroko rozpowszechnionych źródeł wiedzy, zwiększania zdolności innowacyjnych i zwrócenia zasobów ludzkich w kierunku kultury otwartej i opartej na współpracy, co pozytywnie wpływa na tworzenie innowacji[3]. Niemniej obecna literatura oferuje niewiele wskazówek dotyczących skutecznego wykorzystania mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji przedsiębiorstw. Z tego względu autorka za cel pracy przyjęła **ocenę wykorzystania mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji w badanych przedsiębiorstwach**.

W związku z nasilającym się głównie w świecie gospodarczym trendem dotyczącym wpływu mediów społecznościowych na tworzenie innowacji przedsiębiorstw autorka podjęła próbę weryfikacji postawionych we wstępie hipotez badawczych. Zostały one sformułowane w taki sposób, aby umożliwić osiągnięcie celu głównego pracy.

Przedstawione w niniejszej pracy wyniki badań empirycznych pozwoliły na przetestowanie wszystkich czterech wyodrębnionych hipotez badawczych. Trzy spośród nich zostały zweryfikowane pozytywnie, co do jednej były podstawy do jej odrzucenia. Wyniki badań w przedsiębiorstwach uprawniają do stwierdzenia, że większość badanych organizacji wykorzystuje media społecznościowe głównie w celach marketingo-

[2] A. M. Nascimento, D. S. da Silveira, *A systematic mapping study on using social media for business process improvement*, „Computers in Human Behavior" 2017, Vol. 73, August, https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-84993124323&origin=inward&txGid=a6296f44413087a198023ddb9030576e [data wglądu: 10.01.2019].

[3] A.-L. Mention, P.-J. Barlatier, E. Josserand, *Using social media to leverage and develop dynamic capabilities for innovation*, „Technological Forecasting and Social Change" 2019, Vol. 144, July, https://www-1sciencedirect-1com101096bhe05cb.han3.uci.umk.pl/science/article/pii/S0040162519304561 [data wglądu: 23.05.2020].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

wych. W tym obszarze skupiają się one na budowaniu relacji z klientem i kształtowaniu wizerunku. Potencjał innowacyjny drzemiący w mediach społecznościowych jest dostrzegany w mniejszym stopniu. Podobnie twierdzą badani eksperci. Zgodnie z ich prognozami przedsiębiorstwa w ciągu najbliższych pięciu lat będą wykorzystywały media społecznościowe głównie w celach marketingowych oraz do śledzenia zmian rynkowych. W związku z tym podjęto decyzję o odrzuceniu hipotezy, jakoby pozyskanie pomysłów na innowacje było najczęściej wskazywanym celem wykorzystania mediów społecznościowych w badanych przedsiębiorstwach. Niemniej niewielka część badanych organizacji przyznała, że media społecznościowe wykorzystuje w celu pozyskania pomysłów na innowacje. Zdobytych w ten sposób informacji następnie używa przy tworzeniu innowacji w obrębie produktu (np. modernizacja produktów z portfela firmy), innowacji w obrębie procesów (np. wprowadzenie nowych technologii), innowacji marketingowych (np. wprowadzenie nowych marek produktowych) czy innowacji organizacyjnych (np. wdrożenie systemu informatycznego – wewnętrzny CRM). Ich zastosowanie pozwoli organizacjom dostrzec możliwości, jakie dają media społecznościowe w kreowaniu innowacji. Wskazówki te stanowią zatem istotne implikacje praktyczne oraz naukowe w badanym obszarze.

Przeprowadzone przez autorkę badania potwierdziły, że najwięcej analizowanych firm przy tworzeniu innowacji korzysta z serwisów społecznościowych (towarzyskich), m.in. z Facebooka. Istotne jest również to, że w tworzeniu innowacji przedsiębiorstwa nie ograniczają się tylko do jednego medium społecznościowego lub do jednej grupy tych mediów. W działaniach tych wykorzystują media społecznościowe nastawione na budowanie i podtrzymywanie relacji, media społecznościowe służące do współdzielenia zasobów oraz media nastawione na bieżące informowanie i odnoszenie się do aktualności. Można zatem przypuszczać, że badanym firmom z jednej strony zależy na mediach o największym zasięgu, najbardziej rozpoznawalnych, by pozyskiwać pomysły na innowacje od szerokiego grona odbiorców. Z drugiej strony, wykorzystując media społecznościowe mniej popularne, ale bardziej wyspecjalizowane, firmy dążą do tego, by trafić do specjalistów i ekspertów w danej dziedzinie. Używane przez nie media społecz-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

nościowe nastawione na budowanie i podtrzymywanie relacji mogą zwiększyć rozpoznawalność wdrażanych innowacji, ale w niewielkim stopniu wpłyną na pozyskanie szczegółowej informacji zwrotnej, ograniczając się głównie do otrzymania oceny pozytywnej lub negatywnej dotyczącej wdrażanej innowacji. Powiększając skalę swojego uczestnictwa w mediach społecznościowych, zarówno w wymiarze ilościowym (sięganie po kolejne media tego samego typu), jak i jakościowym (sięganie po kolejne media innego typu), badane przedsiębiorstwa starają się zapewnić wielokanałowość komunikacji ze społecznościami internetowymi. Serwisy społecznościowe (towarzyskie) są zatem dla tych przedsiębiorstw głównym kanałem pozyskiwania pomysłów do tworzenia innowacji, ale nie jedynym. Za ich pomocą (np. Facebooka) badane przedsiębiorstwa zdobywają pomysły do opracowania innowacji w obrębie produktu bądź innowacji marketingowych. W tym celu opierają się na opiniach użytkowników mediów społecznościowych na temat produktów i firmy, wskazówkach dotyczących ulepszeń czy obserwacji działań proinnowacyjnych firm konkurencyjnych w tych mediach. Aktywność innych firm dostarcza cennych wskazówek dotyczących tego, jak skutecznie działać w mediach społecznościowych, jakie innowacje zostały wdrożone i z jakim skutkiem. W ten sposób przedsiębiorstwo czerpie pomysły z innowacji, które zostały już wdrożone na rynku i które cieszą się dużym powodzeniem wśród klientów. To na tej podstawie modyfikuje swoją ofertę nowych produktów w taki sposób, by lepiej sprostać potrzebom klientów. Media społecznościowe dają możliwość śledzenia nie tylko aktywności konkurencji, lecz także działań klientów. Firmy mają wgląd w opinie użytkowników o produktach lub usługach, przez co mogą lepiej dopasować kształt innowacji do wymagań klientów. Przedstawiciele badanych firm zauważyli także, że media społecznościowe oprócz pozyskiwania pomysłów na innowacje umożliwiają ich promocję. Wszystkie działania, które są związane z realizowaniem projektów rozwojowych firmy, są komunikowane w mediach społecznościowych. Dzięki temu wzrasta świadomość marki i wdrażanej innowacji w otoczeniu.

W przeprowadzonych badaniach wskazano także dość obszerny katalog efektów wykorzystania mediów społecznościowych na rzecz

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

tworzenia innowacji. Dla badanych przedsiębiorstw najważniejsze okazały się te efekty, które są związane z pozyskaniem informacji o nowych potrzebach klientów. Według prognoz ekspertów w ciągu najbliższych pięciu lat najbardziej możliwe do osiągnięcia będą następujące efekty wykorzystania mediów społecznościowych: szybsza obsługa klienta, lepsza komunikacja z klientem, lepsza znajomość mechanizmów działania mediów społecznościowych, lepsza promocja innowacji oraz wzrost sprzedaży online. Warto przy tym zaznaczyć, że w najbliższych pięciu latach możliwość osiągnięcia przez firmy istotnych efektów proinnowacyjnych (np. zwiększenie działań crowdsourcingowych, pozyskanie pomysłów na innowacje) w mediach społecznościowych będzie wysoka. Można jednak prognozować, że bardziej prawdopodobne do osiągnięcia będą efekty rynkowe (np. wzrost sprzedaży) i marketingowe (np. poprawa relacji z klientami) niż te związane z trendami społecznymi (np. rozwój showroomów).

Wyniki zrealizowanych badań dowiodły także, że możliwe jest wskazanie czynników stymulujących i destymulujących wykorzystanie mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji przez badane przedsiębiorstwa. Badane firmy są zniechęcane do wykorzystania mediów społecznościowych głównie przez wzgląd na kwestię konkurencyjności. Chodzi tu o obawę przed obserwowaniem przez konkurencję działań firmy w mediach społecznościowych. Zagrożenie to wynika z funkcji ontologicznej mediów społecznościowych, które wymagają od firm nie tylko zachowania transparentności działań, lecz także prowadzenia otwartego, upublicznionego dialogu z klientem. Skuteczne wykorzystanie mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji jest umiejętnością, którą firmy niechętnie się dzielą. Obawa badanych firm przed obserwowaniem ich działań w mediach społecznościowych przez konkurencję jest zatem uzasadniona. Niemniej przedsiębiorstwa mogłyby spojrzeć na omawiany czynnik z innej strony i traktować go nie jako destymulator, ale zachętę do wykorzystania mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji. Mogą one bowiem również obserwować swoich konkurentów i czerpać od nich wiedzę, tworząc innowacyjne rozwiązania.

Wśród czynników zachęcających do wykorzystania mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji badane przedsiębiorstwa wska-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

zały z kolei przede wszystkim na przesłanki marketingowe. W tym obszarze upatrują w mediach społecznościowych możliwość osiągnięcia następujących korzyści: możliwość zidentyfikowania potrzeb i preferencji klientów, dostępność do większej grupy docelowej w mediach społecznościowych, możliwość monitorowania opinii na temat firmy i jej produktów w mediach społecznościowych czy też możliwość prezentacji firmy i jej oferty produktowej (budowanie wizerunku firmy) w mediach społecznościowych. Natomiast badani eksperci za najważniejszy czynnik zniechęcający przedsiębiorstwa do korzystania z mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji uznali algorytmy obniżające zasięgi dotarcia do większej grupy odbiorców, a za najważniejszy czynnik zachęcający – łatwość wykorzystania tych mediów.

Konfrontacja informacji uzyskanych od przedstawicieli przedsiębiorstw z opiniami ekspertów wzbogaciła część empiryczną pracy i umożliwiła zaprezentowanie różnych podejść do badanego zjawiska.

Specyfika mediów społecznościowych, ich stały rozwój, zmienność i rosnąca funkcjonalność, a także specyfika działania i indywidualne cele przedsiębiorstw sprawiają, że zagadnienie wykorzystania mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji ma skomplikowaną naturę. Podjęta w pracy problematyka w zakresie kreowania innowacji na podstawie mediów społecznościowych w przedsiębiorstwach, wyników przeprowadzonych wieloaspektowych badań empirycznych w przedsiębiorstwach (badania ankietowego i badania ekspertów) może stanowić pewien postęp w tym obszarze. Niemniej autorka zdaje sobie sprawę z tego, że nie wszystkie problemy związane z wykorzystaniem mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji przedsiębiorstw udało jej się rozwiązać. Zastosowana metodyka i opracowane wyniki badań mogą jednak posłużyć jako inspiracja do bardziej pogłębionych analiz w tym obszarze.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Literatura

Agnihotri R., Dingus R., Hu M. Y., Krush M. T., *Social media: influencing customer satisfaction in B2B sales*, „Industrial Marketing, Management" 2016, Vol. 53, Issue 1, February, https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-84941695897&origin=inward&txGid=1b9daf7b63f-2fbe3c830d7b2da280f30.

Aichner T., Jacob F., *Measuring the Degree of Corporate Social Media Use*, „International Journal of Market Research" 2015, Vol. 57, Issue 2.

Alalwan A., Rana N., Algharabat R., Tarhini A., *A Systematic Review of Extant Literature in Social Media in the Marketing Perspective*, The 15th IFIP Conference on e-Business, e-Services and e-Society on Social Media: The Good, the Bad, and the Ugly, Swansea, UK 2016.

Alalwan A. P., Rana N. P., Dwivedi Y. K., *Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature*, „Telematics and Informatics" 2017, Vol. 34, Issue 7, https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0736585317301077#b0790.

Alcoa, Ford, *Alcoa collaborate on more formable and design-friendly next-generation aluminum alloys*, http://news.alcoa.com/press-release/ford-alcoa-collaborate-more-formable-and-design-friendly-next-generation-aluminum.

Andrew J. P., Haanaes K., Michael D. C., Sirkin H. L., Taylor A., *Marketing hard decision in the downturn*, The Boston Consulting Group, Boston, //www.bcg.com/expertise_impact/publications/AllPublications.aspx?practiceArea=Outsourcing%2FBPO.

Andrews D., Nonnecke B., Preece J., *Electronic survey methodology: A case study in reaching hard-to-involve Internet users*, „International Journal of Human-Computer Interaction" 2003, Vol. 16, Issue 2.

Aral S., Weill P., *IT assets, organizational capabilities, and firm performance: How resource allocations and organizational differences explain performance variation*, „Organization Science" 2013, Vol. 18, No. 5.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Baker M. J., *Marketing. An Introductory Text*, MacMillan Education Ltd., London 1991.

Balakrishnan V., Gan C. L., *Students' learning styles and their effects on the use of social media technology for learning*, „Telematics and Informatics" 2016, Vol. 33, Issue 3.

Bank Pomysłów BZ WBK, https://bankpomyslow.bzwbk.pl.

Bannister A., Kiefer J., Nellums J., *College students' perceptions of and behaviors regarding Facebook advertising: An exploratory study*, „Catalyst" 2013, Vol. 3, Issue 1.

BCG, *The most Innovative Companies 2018: Innovators Go all in on Digital*, The Boston Consulting Group 2018, http://image-src.bcg.com/Images/BCG-Most-Innovative-Companies-Jan-2018_tcm9-180700.pdf.

Behnido C., Hester P., *Unraveling future research: An analysis of emergent literature in open innovation*, „Annals of Innovation & Entrepreneurship" 2010, No. 1.

Behringer N., Sassenberg K., *Introducing social media for knowledge management: Determinants of employees' intentions to adopt new tools*, „Computers in Human Behavior" 2015, Vol. 48, July.

Beringer Vineyards, *Beringer launches category-changing method of consumer sampling with taste station program. Cision PR Newswire, April, 2015*, https://www.prnewswire.com/news-releases/beringer-launches-category-changing-method-of-consumer-sampling-with-taste-station-program-300060488.html.

Berthon P. R., Pitt L. F., Plangger K., Shapiro D., *Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy*, „Business Horizons" 2012, Vol. 55, Issue 3, May.

Bhimani A., Mention A.-L., Barlatier P.-J., *Social media and innovation: A systematic literature review and future research directions*, „Technological Forecasting and Social Change" 2018, 17 October.

Białoń L., *Firma innowacyjna*, [w:] L. Białoń (red.), *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Placet, Warszawa 2010.

Bilgihan A., Barreda A., Okumus F., Nusair K., *Consumer perception of knowledge-sharing in travel-related Online Social Networks*, „Tourism Management" 2016, Vol. 52, February.

Bilgram V., Bartl M., Biel S., *Getting closer to the consumer – how Nivea co-creates new products*, „Marketing Review St. Gallen" 2011, Vol. 28, Issue 1.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Biniasz D., *Wirtualizacja działalności przedsiębiorstw z wykorzystaniem technologii multimedialnych na przykładzie przemysłu meblarskiego*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem" 2005, nr 22.

Bjelland O. M., Wood R. C., *An inside view of IBM's "Innovation Jam"*, „MIT Sloan Management Review" 2008, Vol. 50, Issue 1, September, https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-57049149609&origin=inward&txGid=eb4343854058fd2736f553cd0f647793.

Bogdanienko J., *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2004.

Boyce C., Neale P., *Conducting In-Depth Interview: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input. Pathfinder International Tool Series*, „Monitoring and Evaluation-2" 2006, http://www.pathfind.org/site/DocServer/m_e_tool_series_indepth_interviews.pdf?docID=6301.

Brandtzaeg P. B., Haugstveit I. M., Lüders M., Følstad A., *How should organizations adapt to youth civic engagement in social media? A lead user approach*, „Interacting with Computers" 2016, Vol. 28, Issue 5.

Braojos-Gomes J., Benitez-Amado J., Lorens-Montes F., *How do small firms learn to develop a social media competence?*, „International Journal of Informatics Management" 2015, Vol. 45, Issue 4.

Bristol-Myers Squibb, *China FDA approves country's first all-oral regimen for chronic hepatitis C, Daklinza® (daclatasvir) in combination with Sunvepra® (asunaprevir)*, https://news.bms.com/press-release/bms/china-fda-approves-countrys-first-all-oral-regimen-chronic-hepatitis-c-daklinza-da.

Brojak-Trzaskowska M., *Społeczno-kulturowe determinanty aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw*, www.instytut.info/IVkonf/referaty/Brojak.pdf.

Brzeziński M., *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa 2001.

Bughin A., Chui M., *The rise of the networked enterprise: Web 2.0 finds its payday*, McKinsey & Company, December 2010, https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/the-rise-of-the-networked-enterprise-web-20-finds-its-payday.

Busalim H., Hussin A. R. C., *Understanding social commerce: A systematic literature review and directions for further research*, „International Journal of Information Management" 2016, Vol. 36, Issue 6, December.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Canniford R., *How to manage consumer tribes?*, „Journal of Strategic Marketing" 2011, Vol. 19, No. 7.

Carlson A., Rahman M., Voola R., De Vries N., *Customer engagement behaviours in social media: Capturing innovation opportunities*, „Journal of Services Marketing" 2018, Vol. 32, Issue 1.

Carrillat A. F., Astous A., Grégoire E. M., *Leveraging social media to enhance recruitment effectiveness: A Facebook experiment*, „Internet Research" 2014, Vol. 24, Issue 4.

Casló L. V., Flavián C., Guinalíu M., *Determinants of the intention to participate in firm-hosted online travel communities and effects on consumer behavioral intentions*, „Tourism Management" 2010, Vol. 31, Issue 6, December, https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2s2.077955418517&origin=inward&txGid=9258fc68e8b5612cfa0d375fc71b14cf.

Cassiman B., Veugelers R., *In search of complementarity in innovation strategy: Internal R & D and external knowledge acquisition*, „Management Science" 2006, Vol. 52, Issue 1, January.

Chan K. W., Li S. Y., Zhu J. J., *Fostering Customer Ideation in Crowdsourcing Community: The Role of Peer-to-peer and Peer-to-firm Interactions*, „Journal of Interactive Marketing" 2015, Vol. 31, Issue 1, August.

Chang H. H., Chuang S.-S., *Social capital and individual motivations on knowledge sharing: Participant involvement as a moderator*, „Information and Management" 2011, Vol. 48, Issue 1, January.

Chauvel A., *Toward a Sustainable Approach for Innovation in the Knowledge Society, dans JFBS ed, Sustainable Development and Innovation*, Chikura Publishing, Tokyo 2013.

Cheng A. C. J., Krumwiede D., *Enhancing the performance of supplier involvement in new product development: The enabling roles of social media and firm capabilities*, „Supply Chain Management" 2018, Vol. 23, Issue 3.

Chesbrough H. W., *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, New York 2006.

Chevalier J. A., Mayzlin D., *The effect of word of mouth on sales: Online book reviews*, „Journal of Marketing Research" 2006, Vol. 43, No. 3.

Chomsky N., *What is Special About Language? On SBS Lecture Series*, University of Arizona, Arizona 2012.

Chu K., *A study of members' helping behaviors in online community*, „Internet Research" 2009, Vol. 19, No. 3.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Chu S. C., Kim Y., *Determinants of consumer engagement in electronic Word-Of--Mouth (eWOM) in social networking sites*, „International Journal of Advertising" 2011, Vol. 30, Issue 1.

Chwiałkowska A., praca doktorska pt. „Media społecznościowe jako narzędzie budowania relacji przedsiębiorstwa z klientem na przykładzie przedsiębiorstw oferujących produkty dla niemowląt", Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2016.

Computer Assisted Telephone Interviewing (CATI), https://mm-research.com/computer+assisted+telephone+interviewing+%28cati%29.

Consalvo M., Burnett R., Ess Ch., *The Handbook of Internet Studies*, Blackwell Publishing Ltd., Oxford 2010.

Cooper R. G., *Perspective: The Stage-Gate® idea-to-launch process: Update, what's new, and NexGen systems*, „Journal of Product Innovation Management" 2008, Vol. 25, Issue 3.

Cooper R. G., *What's next? After Stage-Gate*, „Research Technology Management" 2004, Vol. 56, Issue 2.

Copper J., *A multidimensional approach to the adoption of innovation*, „Management Decision" 1998, No. 36.

Coulter K. S., Roggeveen A., *"Like it or not". Consumer responses to word-of--mouth communication in on-line social networks*, „Management Research Review" 2012, Vol. 35, Issue 9, August, https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-84864150336&origin=inward&txGid=84c6f34a40e44b9e424bb9a993d5899.

Cova B., Cova V., *Tribal Marketing. The Tribalization of Society and Its Impact on the Conduct of Marketing*, „European Journal of Marketing" 2002, Vol. 36, No. 5–6.

Crofton S., Parker R., *Economic impacts of introducing social media as marketing tools in Atlantic Canadian tourism websites*, Economic Business and Historical Society Annual Conference, Las Vegas, Nevada 2012.

Crossan M. M., Apaydin M., *A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature*, „Journal of Management Studies" 2010, Vol. 47, Issue 6, September.

Cui A. S., Wu F., *Utilizing customer knowledge in innovation: Antecedents and impact of customer involvement on new product performance*, „Journal of the Academy of Marketing Science" 2015, Vol. 44, Issue 4.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Cyran K., *Ograniczenia wdrażania działań innowacyjnych w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach" 2016, nr 276.

Czakon W., *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.

Ćwikliński A., Urbaniak A., *Studium przypadku w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2019.

Dekker R., Bekkers V., *The contingency of governments' responsiveness to the virtual public sphere: A systematic literature review and meta-synthesis*, „Government Information Quarterly" 2015, Vol. 32, Issue 4, October.

Denzin N. K., Lincoln Y. S., *Metody badań jakościowych*, t. 2, PWN, Warszawa 2009.

Diamond P., *SEC's new confidential filing policy to spur IPOs, lawyers say*. *Bloomberg BNA*, https://www.bna.com/secs-new-confidential-n73014461233.

Dorenda-Zaborowicz M., *Marketing w social media*, „Nowe Media" 2012, nr 3.

Drab-Kurowska A., *Social media marketing w marketingu XXI wieku*, [w:] G. Rosa, A. Smalec (red.), *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Komunikacja marketingowa podmiotów rynkowych*, „Zeszyty Naukowe", nr 72, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu", Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2012.

Drucker P., *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.

Drucker P., *Zarządzanie organizacją pozarządową. Teoria i praktyka*, Fundusz Współpracy, Warszawa 1995.

Drucker P. F., *Natchnienie i fart, czyli innowacje i przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2004.

Drury G., *Opinion Piece: Social Media: Should Marketers Engage and How Can It Be Done Effectively?*, „Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice" 2008, No. 9.

Dwivedi Y. K., Kapoor K. K., Chen H., *Social media marketing and advertising*, „Marketing Review" 2015, Vol. 15, Issue 3, https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.084984990997&origin=inward&txGid=bec0b2ce666e0898d4629ede3ebe3217.

Edosomwan S., Prakasan S. K., Kouame D., Watson J., Seymour T., *The history of social media and its impact on business*, „Journal of Applied Management and Entrepreneurship" 2011, Vol. 16, Issue 3.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Eisenhardt K. M., *Building Theory from Case Study Research*, „The Academy of Management Review" 1989, Vol. 14, No. 4.

Escher I., *Badania marketingowe*, [w:] K. Andruszkiewicz (red.), *Marketing. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo „Dom Organizatora", Toruń 2011.

Escher I., Petrykowska J., *Aktywność polskich internautów w mediach społecznościowych*, „Marketing i Rynek" 2015, nr 8.

Eurostat, *Key Data on Education in Europe 2012*, https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/key-data-education-europe-2012_en.

Fagan A., *How Social CRM Connects You to Customers*, blogs.salesforce.com/company/2014/04/free-ebook-social-crm.html.

Festel A., *Rola miękkich czynników we wprowadzaniu innowacji*, „Zarządzanie na Świecie" 1999, nr 9.

Filo K., Lock D., Karg A., *Sport and social media research: A review*, „Sport Management Review" 2015, Vol. 18, Issue 2, May.

First Direct explores new opportunities in customer-focused digital banking, https://www.newsroom.firstdirect.com/press/release/first_direct_explores_new_oppo.

Ford Motor Company – case study, https://www.facebook.com/business/success/ford-motor-company.

Freeman Ch., *The Economics of Industrial Innovation*, 2nd ed., Frances Pinter, London 1982.

Galunic C., Rodan S., *Recombination of resources in the Office: Knowledge, structure and potential for innovations Schumpeterian*, „Strategic Management Journal" 1998, Vol. 19.

Gamboa A. M., Gonçalves H. M., *Customer loyalty through social networks: Lessons from Zara on Facebook*, „Business Horizons" 2014, Vol. 57, Issue 6.

Gartner Inc., gartner.com/newsroom/id/1777938.

Gensler S., Völckner F., Liu-Thompkins Y., Wiertz C., *Managing brands in the social media environment*, „Journal of Interactive Marketing" 2013, Vol. 27, Issue 4, November.

Gil-Garcia J. R., Helbig N., Ojo A., *Being smart: Emerging technologies and innovation in the public sector*, „Government Information Quarterly" 2014, Vol. 31, Issue 1.

Gligorijevic B., Luck E., *Engaging social customers': Influencing new marketing strategies for social media information sources*, [w:] V. Khachidze, T. Wang,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

S. Siddiqui, V. Liu, S. Cappuccio, A. Lim, *Contemporary research on E-business Technology and Strategy*, International Conference iCETS, Tianjin, China 2012.

Główny Urząd Statystyczny, *Społeczeństwo informacyjne w Polsce 2013*, stat.gov.pl.

Gogołek W., *Komunikacja sieciowa. Uwarunkowania, kategorie, paradoksy*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2010.

Gordon T., Pease A., *RT Delphi: An efficient, "round-less" almost real time Delphi method*, „Technological Forecasting and Social Change" 2006, Vol. 73, Issue 4, May.

Grabiec P., *Social media standard 2013 Biznes*, www.internetstandard.pl.

Greenberg B. A., Goldstucker J. L., Bellenger D. N., *What techniques are used by marketing researchers in business?*, „Journal of Marketing" 1977, No. 41, April.

Greenberg P., *CRM at the Speed of Light: Social CRM 2.0 Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your* Customers, 4th ed., McGraw-Hill, New York 2009.

Grela M., *Rynki predykcyjne jako przykład crowdsourcingu*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Ekonomia" 2014, t. 45, nr 2.

Gręb osz M., *E-konsument a portale społecznościowe*, „Handel Wewnętrzny" 2011, t. 3.

Gręb osz M., Siuda D., Szymański G., *Social Media Marketing*, „Monografie Politechniki Łódzkiej", nr 2190, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2016.

Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1996.

Guinan P. J., Parise S., Rollag K., *Jumpstarting the use of social technologies in your organization*, „Business Horizons" 2014, Vol. 57, Issue 3, May.

Gummerus A., Liljander V., Weman E., Pihlström M., *Customer engagement in a Facebook brand community*, „Management Research Review" 2012, Vol. 35, Issue 9, August.

Haavisto P., *Social media discussion forums and product innovation – The way forward?*, „First Monday" 2012, No. 17, http://firstmonday.org/ojs/index.php/fm/article/view/3984/3332.

Haffer M., *Determinanty strategii nowego produktu polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 1998.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Haffer M., *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw*, [w:] R. Haffer (red.), *Aktywność innowacyjna małych i średnich przedsiębiorstw Pomorza i Kujaw*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2008.

Hinz A, Skiera B., Barrot C., Becker J. U., *Seeding strategies for viral marketing: An empirical comparison*, „Journal of Marketing" 2011, Vol. 75, Issue 6, November.

Hoffman A. L., Novak T. P., *A New Marketing Paradigm for Electronic Commerce*, „The Information Society: An International Journal" 1997, Vol. 13, Issue 1.

Hoyer W. D., Chandy R., Dorotic M., Krafft M., Singh S. S., *Consumer cocreation in new product development*, „Journal of Service Research" 2010, Vol. 13, Issue 3.

Huba J., *Monster Loyalty: How Lady Gaga Turns Followers into Fanatics*, Portfolio Hardcover, New York 2013.

Hudson S., Huang L., Roth M. S., Madden T. J., *The influence of social media interactions on consumer–brand relationships: A three-country study of brand perceptions and marketing behaviors*, „International Journal of Research in Marketing" 2015, https://pdfs.semanticscholar.org/28a4/22c954c5b81d1c1b358b4cbe26f10811c949.pdf.

Huijboom N. et al., *Public Services 2.0: The Impact of Social Computing on Public Service, European Commission, Joint Research Centre, Institute for Prospective Technological Studies*, Office for Office Publications of the European Communities, Luxembourg 2009.

Hwang Y.-H., Fesenmaier D. R., *Coverage Error Embedded in Self-Selected Internet-Based Samples: A Case Study of Northern Indiana*, „Journal of Travel Research" 2004, No. 42.

Igoe J. M., *Social Networking Sites as Employment Tools*, George Mason University, Fairfax 2008.

Introne J., Laubacher R., Malone T., Olson G., *The Climate CoLab: Large scale model-based collaborative planning*, „MIT Center for Collective Intelligence" 2011, No. 1.

Jabłoński W., *Ankieterzy CATI o swoim zadowoleniu z pracy*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica" 2012, nr 42.

Jakrzewski R., *Jak rekrutować pracowników przez Internet*, Wydawnictwo ODDK, Gdańsk 2006.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Janasz W., Kozioł-Nadolna K., *Innowacje w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.

Janasz W., Leśkiewicz I., *Identyfikacja i realizacja procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1995.

Jasiński A. H., *Innowacje techniczne a działalność marketingowa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 1998.

Jayani Rajapathirana R. P., Hui Y., *Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance*, „Journal of Innovation & Knowledge" 2018, Vol. 3, Issue 1, https://www-1sciencedirect-1com-1mfv52wgl-01cb.han.utp.edu.pl/science/article/pii/S2444569X17300409#!

Jonash R. S., Sommerlatte T., *The innovation premium: How next generation companies are achieving peak performance and profitability*, 1999, https://container.stanford.edu/v1l3i4iztvos/17-mr-sheldon-kling-1/read-9780738203607-the-innovation-premium-how-next-generation-compa-1.pdf.

Kaidesoja T., *Building middle-range theories from case studies*, „Studies in History and Philosophy of Science" 2018, Part A, https://www-1sciencedirect-1com-1mfv52w2e0682.han.utp.edu.pl/science/article/pii/S0039368117303023#!

Kane G., Alavi M., *What's Different About Social Media Networks? A Framework and research Agenda*, „MIS Quarterly" 2014, Vol. 38, No. 1.

Kane G. C., Labianca G., Borgatii S. P., *What's different about social media networks? A framework and research agenda*, „Management Information Systems Quarterly" 2016, Vol. 10, Issue 10.

Kane K., Robinson-Combre J., Berge Z. N., *Tapping into Social Networking: Collaborating Enhances both Knowledge Management and E-Learning, Vine*, „The Journal of Information and Knowledge Management Systems" 2010, Vol. 40, Issue 1.

Kaplan A. M., Haenlein M., *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*, „Business Horizons" 2010, Vol. 53, Issue 1, January.

Karcz K., *Proces dyfuzji innowacji. Podejście marketingowe*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1997.

Karr D., *Statistics and Trends for Businesses on Social Media*, MarTech, 2014, https://marketingtechblog.com/2014-statistics-trends-businesses-social-media.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Kaznowski D., *Definicja social media*, http://bit.ly/1INBg5J.

Kaznowski D., *Nowy marketing*, VFP Communications Sp. z o.o., Warszawa 2008.

Kaznowski D., *Podział i klasyfikacja mediów społecznościowych*, http://networkeddigital.com/2010/05/10/podzial-i-klasyfikacja-social-media.

Kaznowski D., *Social media – społeczny wymiar Internetu*, [w:] J. Królewski, P. Sala (red.), *E-marketing. Współczesne trendy. Pakiet startowy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.

Kepren D., *Likeable Social Media: How to Delight Your Customers, Create an Irresistible Brand, and Be Generally Amazing on Facebook (and Other Social Networks)*, McGraw Hill, New York 2011.

Kietzmann J. H., Hermkens K., McCarthy P., Silvestre B. S., *Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media*, „Business Horizons" 2011, Vol. 54.

Kim A., Hanssens D. M., *Advertising and Word-of-Mouth Effects on Pre-launch Consumer Interest and Initial Sales of Experience Products*, „Journal of Interactive Marketing" 2017, Vol. 37, Issue 1, February.

Kim E., Sung Y., Kang H., *Brand followers' retweeting behavior on Twitter: How brand relationships influence brand electronic word-of-mouth*, „Computers in Human Behavior" 2014, Vol. 37, August.

Kim są użytkownicy social media w Polsce?, https://socialpress.pl/newsroom/kim-sa-uzytkownicy-social-media-w-polsce.

King A., Lakhani K. R., *Using open innovation to identify the best ideas*, „MIT Sloan Management Review" 2013, Vol. 55, Issue 1, September.

Kotler Ph., *Marketing, Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Gebethner i Ska, Warszawa 1994.

Kotler Ph., Keller K. L., *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2013.

Kozioł K., *Innowacyjność polskich przedsiębiorstw przemysłowych na tle doświadczeń Unii Europejskiej*, „Rozprawy i Studia", t. (735) 661, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2007.

Kurpowicz J., *Metody heurystyczne*, [w:] M. Cieślak (red.), *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Lachiewicz A., *Innowacje organizacyjne w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Studia Ekonomiczne", nr 183, cz. 1: *Innowacyjność współczesnych organi-*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

zacji. Cz. 1, Koncepcje i modele, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014.

Landeta J., *Current validity of the Delphi method in social sciences*, „Technological Forecasting and Social Change" 2006, Vol. 73, Issue 5, June, https://www-1sciencedirect-1com-1mfv52w2e05b1.han.utp.edu.pl/science/article/pii/S0040162505001381.

Langlois A., *Meaning in the Age of Social Media*, Palgrave Macmillan, New York 2014, http://dx.doi.org/10.1057/9781137356611.

Laskowska M., *Komunikacja za pomocą social media – możliwości i zagrożenia. Zarys problematyki*, [w:] M. Biedroń, M. Wawrzak-Chodaczek (red.), *Komunikacja – (po)rozumienie – obecność społeczna*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2012.

Laskowski M., *Problematyka budowy serwisu społecznościowego na przykładzie projektu lokalnego portalu kulturalnego – studium przypadku*, „Scientific Bulletin of Chełm, Section of Mathematics and Computer Science" 2008, No. 1.

Lauer C., McLeod M., Blythe S., *Online Survey Design and Development: A Janus-Faced Approach*, „Written Communication" 2013, Vol. 30, Issue 3.

Laursen K., Salter A. J., *Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms*, „Strategic Management Journal" 2006, Vol. 27, Issue 2, February.

LEGO, *Lego Group innovates daily work in London office*, https://www.lego.com/en-us/aboutus/news-room/2014/november/legogroupinnovatesdailyworkinlondonoffice.

Leonardi P. M., Huysman M., Steinfield C., *Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations*, „Journal of Computer-Mediated Communication" 2013, Vol. 19, Issue 1, October.

Leung X. Y., Bai B., Stahura K. A., *The Marketing Effectiveness of Social Media in the Hotel Industry: A Comparison of Facebook and Twitter*, „Journal of Hospitality and Tourism Research" 2015, Vol. 39, Issue 2, May.

Li Ch., Bernoff J., *Marketing technologii społecznych*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009.

Li Y., Wang X., Lin X., Hajli M., *Seeking and sharing health information on social media: A net valence model and cross-cultural comparison*, „Technological Forecasting & Social Change" 2016.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Listone H. A., Turoff M., *The Delphi method: Techniques and applications*, Addison-Wesley, London 1975.

Litvin S. W., Goldsmith R. E., *Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management*, „Tourism Management" 2008, Vol. 29, Issue 3, June.

Łobejko S., Sosnowska A., *Firma innowacyjna w sieci*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Wyzwania rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw. Innowacje. Technologie. Kryzys*, Difin, Warszawa 2011.

Łunarski J., *O ewolucji świadomości, rozumu i pomysłowości*, [w:] J. Łunarski (red.), *Zarządzanie innowacjami. Podstawy zarządzania innowacjami*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2007.

Łunarski J. (red.), *Zarządzanie innowacjami. Podstawy zarządzania innowacjami*, Oficyna Wydawnicza Politechnika Rzeszowskiej, Rzeszów 2007.

Macias J., *Innowacje w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw" 2008, nr 1.

Manganelli A., Klein M., *Reengineering*, PWE, Warszawa 1998.

Mangold W. G., Faulds D. J., *Social media: The new hybrid element of the promotion mix*, „Business Horizons" 2009, Vol. 52, Issue 4, July.

Marak J., *Gromadzenie danych pierwotnych*, [w:] K. Mazurek-Łopacińska (red.), *Badania marketingowe. Metody, techniki i obszary aplikacji we współczesnym rynku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.

Marville P., *User experience design*, http://semanticstudios.com/publications/semantics/000029.php.

Mazurek A., *Znaczenie wirtualizacji marketingu w sieciowym kreowaniu wartości*, Poltext, Warszawa 2012.

Mazurek G., *Ewolucja wykorzystania mediów społecznościowych w marketingu*, „Nierówność Społeczna a Wzrost Gospodarczy", nr 45, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2016.

Mazurek G., *Znaczenie wirtualizacji marketingu w sieciowym kreowaniu wartości*, Poltext, Warszawa 2012.

McCarthy A., Rowely J., Ashworth C. J., *Managing brand presence through social media: The case of UK football clubs*, „Internet Research" 2014, Vol. 24, Issue 2, April.

Medwediuk D., *Dlaczego warto dobierać słowa kluczowe dla swojej witryny?*, http://semahead.pl/blog/dlaczego-warto-dobierac-slowa-kluczowe-dla-swojej-witryny.html.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Mention A.-L., Barlatier P.-J., Josserand E., *Using social media to leverage and develop dynamic capabilities for innovation*, „Technological Forecasting and Social Change" 2019, Vol. 144, July, https://www-1sciencedirect-1com101096b-he05cb.han3.uci.umk.pl/science/article/pii/S0040162 519304561.

Mergel I., *Social media institutionalization in the U.S. federal government*, „Government Information Quarterly" 2016, Vol. 33, Issue 1, January.

Merriam S. B., *Qualitative research and case study applications in Education*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1998, http://www.appstate.edu/~jacksonay/rcoe/merriam.pdf.

Mills A. J., Plangger K., *Social media strategy for online service brands*, „Service Industries Journal" 2015, Vol. 35, Issue 10, July, https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-84930478255&origin=inward&txGid=fee2e4e203d7c71af32d1d240592bb0b.

Miotk A., *Skuteczne social media. Prowadź działania, osiągaj zamierzone efekty*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2013.

Mitchell C., Imrie B. C., *Consumer tribes: membership, consumption and building loyalty: Asia*, „Pacific Journal of Marketing and Logistics" 2011, Vol. 23, No. 1.

Mohammed R. A., Fischer R. J., Jaworski B. J., Paddison G. J., *Internet Marketing. Building Advantage in the Networked Economy*, 2nd ed., McGraw Hill, New York 2003.

Mohr I., *Going viral: An analysis of YouTube videos*, https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85021126335&origin=inward&txGid=2ad1f3 8961182922c5a61674ae795547.

Moroz M., *Źródła efektywności przekazu marketingowego w serwisach społecznościowych*, www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/36/id777.

Mount M., Martinez M. G., *A Tool for Open Innovation*, „California Management Review" 2014, Vol. 56, Issue 4.

Muninger M.-I., Hammedi W., Dominik M., *The value of social media for innovation: A capability perspective*, „Journal of Business Research" 2019, Vol. 95, February.

Mynarski S., *Praktyczne metody analizy danych rynkowych i marketingowych*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2000.

Nalazek U., Bonarowski M., *Dystans do sieci*, „Businessman Magazine" 1999, nr 9 (102).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Nambisan S., Nambisan P., *How to Profit from a Better Virtual Customer Environment*, „MIT Sloan Management Review" 2008, Vol. 49, Issue 3, March, https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-70350688696&origin=inward&txGid=d68a61ecc49ed5ca7e48b2bac479e388.

Nascimento A. M., Silveira D. S. da, *A systematic mapping study on using social media for business process improvement*, „Computers in Human Behavior" 2017, Vol. 73, August, https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-84993124323&origin=inward&txGid=a6296f44413087a198023ddb9030576e.

Nicolaides A., *Why CATI? 3 Ways Computer-Assisted Telephone Interviewing Can Benefit You*, https://www.decisionpointresearch.ca/blog/cati-3-ways-computer-assisted-telephone-interviewing-can-benefit.

Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, „Research Policy" 1995, Vol. 26, Issues 4–5, December, https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S004873339780234X.

Novartis announces FDA approval for first IL-17A antagonist Cosentyx(TM) (secukinumab) for moderate-to-severe plaque psoriasis patients, https://www.novartis.com/news/media-releases/novartis-announces-fda-approval-first-il-17a-antagonist-cosentyxtm-secukinumab.

Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

Olbrych B., *Organizacja wywiadu z kwestionariuszem ankietowym do badania jakości usług*, „Acta Univeritatis Lodziensis. Folia Oeconomica" 2009, nr 227.

Olenick D., *Why the Apple watch launch is one for the history books*, Forbes, https://www.forbes.com/sites/dougolenick/2015/04/24/apple-watch-launch-is-one-for-the-history-books/#58a37b0b37f2.

O'Reilly T., *What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*, http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html.

Pain E., *The Next Step: Social Media and the Evolution of Journalism*, „The Next Step", https://digitalcommons.salemstate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1052.

Papa A., Santoro G., Tirabeni L., Monge F., *Social media as tool for facilitating knowledge creation and innovation in small and medium enterprises*, „Baltic Journal of Management" 2018, Vol. 13, Issue 3, July 2.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Papadopoulos T., Stamati T., Napparuch P., *Exploring the determinants of knowledge sharing via employee weblogs*, „International Journal of Information Management" 2013, Vol. 33, Issue 1, February.

Patton M. Q., *Qualitative research and evaluation methods (3rd ed.)*, Sage Publications, Thousand Oaks, California 2002, https://books.google.pl/books?id=FjBw2oi8El4C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.

Paul G., *Time to Put a Stake in the Ground on Social CRM*, http://the56group.typepad.com/pgreenblog/2009/07/time-to-put-a-stake-in-the-ground-on-social-crm.html.

Pepitone J., *Nintendo slashes Wii price by 20%. CNN Money*, http://money.cnn.com/2009/09/24/technology/nintendo_wii_price_cut/index.htm?postversion=2009092407.

Peters K., Chen Y., Kaplan A. M., Ognibeni B. B., Pauwels K., *Social media metrics – A framework and guidelines for managing social media*, „Journal of Interactive Marketing" 2013, Vol. 27, Issue 4, November.

Piller F. T., Vossen A., Ihl C., *From social media to social product development: The impact of social media on co-creation of innovation*, „Die Unternehmung" 2012, Vol. 65, Issue 1.

Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji, OECD, wyd. 3, Eurostat, 2005.

Pomykalski A., *Innowacje*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2001.

Popp A., Woratschek H., *Introducing branded communities in sport for building strong brand relations in social media*, „Sport Management Review" 2016, Vol. 19, Issue 2.

Poznańska K., *Innowacyjność jako czynnik determinujący wzrost konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw, materiały konferencji naukowej*, „Przedsiębiorstwo na Przełomie Wieków", Toruń 2001.

Pór G., *Cultivating collective intelligence: A core leadership competence in a complex world*, [w:] M. Tovey (ed.), *Collective Intelligence: Creating a Prosperous World at Peace*, Earth Intelligence Network, Virginia 2008.

Priyanka S., *A study of online advertising on consumer behavior*, „International Journal of Engineering and Management Science" 2013, Vol. 3, Issue 4, http://scienceandnature.org/IJEMS-Vol3(4)-Oct2012/IJEMS_V3(4)10.pdf.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Radziszewska A., *Wykorzystanie wiedzy konsumentów w kontekście rozwoju mediów społecznościowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne problemy usług", nr 112, Szczecin 2014.

Raport strategiczny. Internet 2017/2018, Związek pracodawców Branży Internetowej IAB Polska 2018, https://iab.org.pl/wp-content/uploads/2018/06/HBRP-raport-IAB-04-18.pdf.

Raport Wave 6: Biznes w społecznościach, raport z badania, Universal McCann, 2012.

Ratajczak Z., *Człowiek w sytuacji innowacyjnej*, PWN, Warszawa 1980.

Reid D., *Domino's delivers world's first ever pizza by drone*, CNBC, http://www.cnbc.com/2016/11/16/dominos-has-delivered-the-worlds-first-ever-pizza-by-drone-to-a-new-zealand-couple.html.

Ritala P., Hurmelinna-Laukkanen P., *Incremental and radical innovation in coopetition-the role of absorptive capacity and appropriability*, „Journal of Product Innovation Management" 2013, Vol. 30, Issue 1, January.

Roberts A. L., Piller F. T., *Finding the right role for social media in innovation*, „MIT Sloan Management Review" 2016, Vol. 57, Issue 3.

Roberts D. L., Piller F. T., Lüttgens D., *Mapping the impact of social media for innovation: The role of social media in explaining innovation performance in the PDMA comparative performance assessment study*, „Journal of Product Innovation Management" 2016, Vol. 33, Issue S1, December.

Rock D., *Your Brain of Facebook*, „Harvard Business Review" 2012, May, https://hbr.org/2012/05/your-brain-on-facebook.

Roebuck K., *Social CRM: High-Impact Strategies – What You Need to Know: Definitions, Adoptions, Impact, Benefits, Maturity*, „Vendors. Ruislip", Tebbo, Middlesex, UK 2011.

Rogers M., *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York 1983.

Rothwell R., *Successful industrial innovation: Critical factors for the 1990's*, „R and D Management" 1992, No. 22.

Rothwell R., Zagveld W., *Reindustrialisation and Technology*, Longman, London 1985.

Rudawska J., *Bariery działalności innowacyjnej w sektorze przedsiębiorstw. Studium przypadku*, „Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarce" 2017, nr 1.

Sadkowska J., *Innowacje procesowe w przedsiębiorstwie – wpływ wdrożenia na środowisko naturalne*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania", Sopot 2004.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Sadowski M., *Rewolucja social media*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2013.

Samek K., *Media społecznościowe wykorzystywane przez przedsiębiorstwa do współtworzenia innowacji produktowych z klientami*, „Business Informatics" 2017, nr 1 (43).

Santos F. M., Eisenhardt K. M., *Organizational Boundaries and Theories of Organization*, „Organization Science" 2005, Vol. 16, No. 7.

Schivinski B., Dabrowski D., *The effect of social media communication on consumer perceptions of brands*, „Journal of Marketing Communications" 2014, No. 1.

Schumpeter J. A., *Socjalizm. Kapitalizm. Demokracja*, PWN, Warszawa 1995.

Schumpeter J. A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.

Scuotto V., Del Giudice M., Peruta M. R. D., Tarba S., *The performance implications of leveraging internal innovation through social media networks: An empirical verification of the smart fashion industry*, „Technological Forecasting and Social Change" 2017, Vol. 120, July.

Seda A., *Sprzedaż online*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2008.

Senecal S., Nantel J., *The influence of online product recommendations on consumers' online choices*, „Journal of Retailing" 2004, Vol. 80, Issue 2.

SentiOne, https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-sentione-jak-dziala.

Sherman R. F., *The Role of R and D in the Production Development*, „Industrial Research" 1996, July.

Shipul A., *The Web's next generation: Web 2.0*, „Public Relations Tactics" 2006, Vol. 13, Issue 3, March.

Sierotowicz T., *Innowacja rynkowa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw" 2007, nr 12.

Simmons G., *Marketing to postmodern consumers: Introducing the internet chameleon*, „European Journal of Marketing" 2008, Vol. 42, No. 3–4.

Singh S., *Web 2.0 Connectedness*, *Sharing and the Social Internet*, „Siliconindia" 2005, Vol. 9, Issue 4, May.

Singh S., Sonnenburg S., *Brand Performances in Social Media*, „Journal of Interactive Marketing" 2012, Vol. 26, Issue 4, November.

Siuda P., *Ankieta internetowa: zalety i wady – rekapitulacja*, [w:] P. Siuda (red.), *Metody badań online*, Wydawnictwo Naukowe Katedra, Gdańsk 2016.

Siuda P., *Kwestionariusze internetowe – nowe narzędzie badawcze nauk społecznych*, [w:] K. Grysa (red.), „Zeszyty Naukowe – Wyższa Szkoła Handlo-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

wa im. Bolesława Markowskiego w Kielcach", Wyższa Szkoła Handlowa w Kielcach, Kielce 2006.

Skorek N., Trojanowski M., Wilczak A., *Studium przypadku w nauczaniu marketingu. Marketing w realiach współczesnego rynku. Strategie i działania marketingowe*, PWE, Warszawa 2010.

Small Business Trend, Here are Some of the Best Viral Campaigns of 2015, https://smallbiztrends.com/2015/12/best-viral-campaigns-2015.html.

Smith A., *Social Software Building Blocks*, http://nform.com/publications/social-softwarebuilding-Block.

Smith B. G., Gallicano T. D., *Terms of engagement: Analyzing public engagement with organizations through social media*, „Computers in Human Behavior" 2015, Vol. 53, July.

Social media. Lekcja 1, http://socialmedia.pl/social-media-lekcja-1.

Sosnowska A., *Zarządzanie nowym produktem*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2000.

Stanisławski R., *Triangulacja technik badawczych w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie" 2017, nr 4 (178).

Stankiewicz M. J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK – Dom Organizatora, Toruń 2002.

State of the Media: The Social Media Raport Q3, Nielsen, 2011.

Statista, Global advertising spending from 2010 to 2017 (in billion U.S. dollars), https://www.statista.com/statistics/236943/global-advertising-spending.

Statystyki social media w Polsce 2015, http://smmeasure.eu/liczby-polskiego-internetu-2015/.

Stieglitz S., Riemer K., Meske C., *Hierarchy or activity? The role of formal and informal influence in eliciting responses from enterprise social networks*, Conference Proceedings at Twenty Second European Conference on Information Systems, Tel Aviv 2014.

Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, Wydawnictwo „Dom Organizatora", Toruń 2007.

Sun T., Youn S., Wu G., Kuntaraporn M., *Online word-of-mouth (or mouse): An exploration of its antecedents and consequences*, „Journal of Computer-Mediated Communication" 2006, Vol. 11, Issue 4, July.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Surowiecki J., *The Wisdom of Crowds: Why the Many are Smarter than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies and Nations*, Doubleday, New York 2004.

Sysomos, Inc., *Social Media: Leveraging Sentiment and Influence to Develop a Customer Service Strategy*, A White Paper, 2011, social-media-monitor.co.uk/resources/whitepapers/Sysomos-Leverage-Sentiment.pdf.

Szreder M., *Ustalenie liczebności prób nielosowych w badaniach marketingowych*, „Marketing i Rynek" 2003, nr 4.

Szultka S., *Klastry w sektorach kreatywnych – motory rozwoju miast i regionów*, PARP, Warszawa 2012.

Tesch R., *Qualitative Research: Analysis Types and Software Tools*, Falmer Press, New York 1990.

Thomas G., *A Typology for the Case Study in Social Science Following a Review of Definition, Discourse and Structure*, „Qualitative Inquiry" 2011, Vol. 17, No. 6.

Threadless.com, https://www.threadless.com.

Tidd J., Bessant J., Pavitt K., *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*, 3rd ed., John Wiley & Sons, Chichester 2005, https://www.researchgate.net/publication/228315617_Managing_Innovation_Integrating_Technological_Market_And_Organizational_Change.

Treem A. W., Leonardi P. M., *Knowledge management technology as a stage for strategic selfpresentation: Implications for knowledge sharing in organizations*, „Information and Organization" 2012, Vol. 22, Issue 1.

Trzepizur P., *Zarządzanie innowacjami w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie" 2016, nr 24.

Turban A., Strauss J., Lai L., *Social Customer Service and CRM, Marketing, Technology and Management*, „Springer Texts in Business and Economics", New York 2016.

Twiss A. C., *Managing Technological Innovation*, Pitman Publishing, London 1993.

Valentine V., *Significant Growth Projected for Social CRM*, September 1, 2011, information-management.com/news/gartner-predicts-social-crm-to-reach-1b-by-2012-10021057-1.html.

Verunccio A., *Communicating Corporate Brands Through Social Media: An Exploratory Study*, „International Journal of Business Communication" 2014, Vol. 51, Issue 3.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Vuori A., *Exploring Uses of Social Media in a Global Corporation*, „Journal of Systems and Information Technology" 2012, Vol. 14, Issue 2.

Web 2.0 Definition, https://techterms.com/definition/web20.

Webb M., *On social software consultancy*, http://interconnected.org/home/2004//04/28/on_social_software.

Weber L., *Marketing to the Social Web. How Digital Customer Communities Build Your Business*, John Wiley & Sons, Hoboken–New York 2009.

Wells W. H., *Social media and social networking: What's the difference?*, http://www.williamhwells.com/2011/06/18/social-media-and-socialnetworking-whats-the difference.

West J., Gallagher S., *Challenges of open innovation: The paradox of firm investment in open-source software*, „R and D Management" 2006, Vol. 36, Issue 3, June.

Wheatley M., Frieze D., *Walk Out Walk On: A Learning Journey Into Communities Daring To Live The Future Now By*, „International Journal on World Peace" 2011, https://www.bkconnection.com/static/Walk_Out_Walk_On_EXCERPT.pdf.

Whitler K. A., *Why Word of Mouth Marketing is the Most Important Social Media*, July 17, 2014, http://www.forbes.com/sites/kimberlywhitler/2014/07/17/why-word-of-mouth-marketing-is-the-most-important-social-media/2/#3c09031054a9.

Wieczerzycki A., *Wymiary nowych mediów a reinterpretacja pojęcia konsumenta w teoriach marketingowych*, „Marketing i Rynek" 2014, nr 10.

Wolfe R., *Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions*, „Journal of Management Studies" 1994, https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.1994.tb00624.x.

Wood A., Logar C. M., Riley W. B., *Initiating exporting: The role of managerial motivation in small to medium enterprises*, „Journal of Business Research" 2015, Vol. 68, Issue 11, November.

Wright K. B., *Social support satisfaction, on-line communication apprehension, and perceived life stress within computer-mediated support groups*, „Communication Research Reports" 2000, Vol. 17, Issue 2.

Yin R. K., *Case Study Research: Design and Methods*, 4th ed., Sage Publications, Los Angeles 2009.

Yin R. K., *Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie i metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Yun G. W., Trumbo C. W., *Comparative response to a survey executed by post, email, and web form*, „Journal of Computer-Mediated Communication" 2000, http://jcmc.indiana.edu/vol6/issue1/yun.html.

Zajączkowski M., *Podstawy innowacji i ochrony własności intelektualnej*, Wydawnictwo CONOMICUS, Szczecin 2003.

Zalewski A. I., *Aktywność innowacyjna polskich województw w roku 2004*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw" 2007, nr 5.

Zastempowski M., *Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2010.

Zeng B., Gerritsen R., *What do we know about social media in tourism? A review*, „Tourism Management Perspectives" 2014, Vol. 10, April.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Spis rysunków

Rysunek 1.1. Macierz ewolucji funkcjonalnej Internetu 28
Rysunek 1.2. Struktura plastra miodu *social media* 43
Rysunek 1.3. Uproszczony schemat wyboru odpowiedniego rodzaju medium społecznościowego przez przedsiębiorstwo 71
Rysunek 1.4. Dojrzałość organizacji do wykorzystywania mediów społecznościowych 75
Rysunek 1.5. Tradycyjny CRM 95
Rysunek 1.6. Społeczny CRM 97
Rysunek 1.7. Charakterystyka klienta społecznego 100
Rysunek 2.1. Innowacja jako proces 121
Rysunek 2.2. Wymiary innowacji 123
Rysunek 2.3. Filary modelu otwartych innowacji 142
Rysunek 2.4. Fazy procesu innowacyjnego 144
Rysunek 2.5. Proces innowacji według R. W. Griffina 145
Rysunek 2.6. Modele liniowe innowacji 148
Rysunek 2.7. Zależność między swobodą działania a niepewnością wyniku w toku przechodzenia od nauki do innowacji i produkcji 149
Rysunek 2.8. Prosty model interakcji 152
Rysunek 2.9. Interakcyjny model innowacji 152
Rysunek 2.10. Innowacja jako rezultat „kompleksowych wzajemnych oddziaływań" 154
Rysunek 2.11. Klasyczna krzywa dyfuzji innowacji 160
Rysunek 2.12. Źródła pomysłów na nowe produkty 167
Rysunek 3.1. Struktura wieloetapowego procesu badawczego 178
Rysunek 3.2. Fazy procesu badania ekspertów za pomocą metody delfickiej 190
Rysunek 3.3. Graficzna charakterystyka badanych przedsiębiorstw według trzech kryteriów 195

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Rysunek 3.4. Struktura ekspertów według typu reprezentowanego środowiska 197
Rysunek 4.1. Cele wykorzystania mediów społecznościowych w badanych przedsiębiorstwach w ciągu ostatnich pięciu lat 201
Rysunek 4.2. Prognoza ekspertów dotycząca ważności dla przedsiębiorstw poszczególnych celów wykorzystania mediów społecznościowych w ciągu najbliższych pięciu lat 204
Rysunek 4.3. Rodzaje mediów społecznościowych wykorzystywanych przez badane przedsiębiorstwa w kreowaniu innowacji w ostatnich pięciu latach 211
Rysunek 4.4. Mediana korzystania przez przedsiębiorstwa z poszczególnych grup mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji w ostatnich pięciu latach 212
Rysunek 4.5. Opinia badanych ekspertów dotycząca średniej częstotliwości wykorzystania poszczególnych rodzajów mediów społecznościowych w kreowaniu innowacji w ciągu najbliższych pięciu lat 217
Rysunek 4.6. Działania podejmowane w mediach społecznościowych na rzecz kreowania innowacji w badanych przedsiębiorstwach w ciągu ostatnich pięciu lat 220
Rysunek 4.7. Odsetek wskazań ekspertów dotyczących skuteczności działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych na rzecz tworzenia innowacji w ciągu najbliższych pięciu lat 225
Rysunek 4.8. Odsetek wskazań przedstawicieli badanych przedsiębiorstw dotyczących efektów wykorzystania mediów społecznościowych na rzecz tworzenia innowacji w tych przedsiębiorstwach w ostatnich pięciu latach 229
Rysunek 4.9. Skumulowany udział procentowy poszczególnych grup czynników stymulujących wykorzystanie mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji przez badane przedsiębiorstwa 248
Rysunek 4.10. Ranking czynników stymulujących wykorzystanie mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji przez przedsiębiorstwa według badanych ekspertów 253
Rysunek 4.11. Odsetek wskazań przedstawicieli badanych przedsiębiorstw dotyczących grup czynników destymulujących wykorzystanie mediów

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

społecznościowych w tworzeniu innowacji przez badane przedsiębiorstwa 257
Rysunek 4.12. Ranking czynników destymulujących wykorzystanie mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji przez przedsiębiorstwa w opinii badanych ekspertów 266

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Spis tabel

Tabela 1.1. Geneza mediów społecznościowych 30
Tabela 1.2. Wybrane definicje mediów społecznościowych 33
Tabela 1.3. Klasyfikacja mediów społecznościowych ze względu na ich zastosowanie w biznesie według D. Kaznowskiego 48
Tabela 1.4. Klasyfikacja *social media* autorstwa A. Kaplana i M. Haenleina 65
Tabela 1.5. Typy mediów społecznościowych według T. Achinera i F. Jacoba 67
Tabela 1.6. Etapy wdrażania technologii społecznościowych przez organizacje 76
Tabela 1.7. Wartość ekonomiczna mediów społecznościowych według sektorów gospodarki 79
Tabela 1.8. Definicje sieci społecznościowych, mediów społecznościowych i marketingu mediów społecznościowych 81
Tabela 1.9. Działania firm w mediach społecznościowych w obszarze rekrutacji 104
Tabela 1.10. Podejście polskich pracodawców do działań w mediach społecznościowych 105
Tabela 2.1. Grupy definicji pojęcia „innowacje procesowe" 131
Tabela 2.2. Przykłady innowacji organizacyjnych w przedsiębiorstwach 136
Tabela 2.3. Pięć generacji modelu innowacji R. Rothwella 147
Tabela 2.4. Istotne działania dla zarządzania innowacjami 155
Tabela 2.5. Media społecznościowe a innowacje – podejście wybranych autorów 171
Tabela 3.1. Podstawowe informacje o doborze próby do badania ankietowego przedsiębiorstw 192
Tabela 3.2. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw według trzech kryteriów 193

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Tabela 4.1. Cele wykorzystania mediów społecznościowych w badanych przedsiębiorstwach w ciągu ostatnich pięciu lat 200
Tabela 4.2. Współczynniki korelacji rang Spearmana skalkulowane dla uporządkowań uzyskanych dla całej próby badanych przedsiębiorstw (CP) oraz uporządkowań w 10 podpróbach przedsiębiorstw dla celów wykorzystania mediów społecznościowych przez badane firmy w ciągu ostatnich pięciu lat 203
Tabela 4.3. Rodzaje mediów społecznościowych oraz częstotliwość ich wykorzystania przez badane przedsiębiorstwa w tworzeniu innowacji w ostatnich pięciu latach 208
Tabela 4.4. Współczynniki korelacji rang Spearmana skalkulowane dla uporządkowań uzyskanych dla całej próby badanych przedsiębiorstw (CP) oraz uporządkowani w 10 podpróbach przedsiębiorstw dla rodzajów mediów społecznościowych wykorzystywanych w kreowaniu innowacji przez badane przedsiębiorstwa w ciągu ostatnich pięciu lat 213
Tabela 4.5. Prognoza badanych ekspertów dotycząca stosowanych rodzajów mediów społecznościowych oraz częstotliwości ich wykorzystania w tworzeniu innowacji przedsiębiorstw w ciągu najbliższych pięciu lat 214
Tabela 4.6. Współczynniki korelacji rang Spearmana skalkulowane dla uporządkowań uzyskanych dla całej próby badanych przedsiębiorstw (CP) oraz uporządkowań w 10 podpróbach przedsiębiorstw dla działań podejmowanych w mediach społecznościowych na rzecz kreowania innowacji przez badane przedsiębiorstwa w ciągu ostatnich pięciu lat 222
Tabela 4.7. Wskaźniki struktury dla działań podejmowanych w mediach społecznościowych na rzecz kreowania innowacji w badanych przedsiębiorstwach w ciągu ostatnich pięciu lat 222
Tabela 4.8. Prognoza ekspertów dotycząca działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych na rzecz tworzenia innowacji oraz ich skuteczności w ciągu najbliższych pięciu lat 224
Tabela 4.9. Efekty wykorzystania mediów społecznościowych na rzecz tworzenia innowacji w badanych przedsiębiorstwach w ostatnich pięciu latach 227
Tabela 4.10. Współczynniki korelacji rang Spearmana skalkulowane dla uporządkowań uzyskanych dla całej próby badanych przedsiębiorstw

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

(CP) oraz uporządkowań w 10 podpróbach przedsiębiorstw dla efektów wykorzystywania mediów społecznościowych na rzecz tworzenia innowacji w badanych przedsiębiorstwach w ciągu ostatnich pięciu lat 230
Tabela 4.11. Wskaźniki struktury dla efektów wykorzystania mediów społecznościowych na rzecz tworzenia innowacji w badanych przedsiębiorstwach w ciągu ostatnich pięciu lat 231
Tabela 4.12. Prognozy ekspertów dotyczące możliwości osiągania efektów wykorzystania mediów społecznościowych na rzecz tworzenia innowacji w przedsiębiorstwach w ciągu najbliższych pięciu lat 233
Tabela 4.13. Ranking głównych czynników stymulujących wykorzystanie mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji przez badane przedsiębiorstwa 245
Tabela 4.14. Grupy czynników stymulujących wykorzystanie mediów spo łecznościowych w tworzeniu innowacji przez badane przedsiębiorstwa 246
Tabela 4.15. Współczynniki korelacji rang Spearmana skalkulowane dla uporządkowań uzyskanych dla całej próby badanych przedsiębiorstw (CP) oraz uporządkowań w 10 podpróbach przedsiębiorstw dla czynników zachęcających badane przedsiębiorstwa do wykorzystania mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji 249
Tabela 4.16. Wskaźniki struktury dla czynników stymulujących wykorzystanie mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji przez badane przedsiębiorstwa 250
Tabela 4.17. Zdanie badanych ekspertów na temat stopnia, w jakim czynniki stymulują wykorzystanie mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji przez przedsiębiorstwa 252
Tabela 4.18. Ranking czynników destymulujących wykorzystanie mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji przez badane przedsiębiorstwa 255
Tabela 4.19. Grupy czynników destymulujących wykorzystanie mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji przez badane przedsiębiorstwa 256
Tabela 4.20. Współczynniki korelacji rang Spearmana skalkulowane dla uporządkowań uzyskanych dla całej próby badanych przedsię-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

biorstw (CP) oraz uporządkowań w 10 podpróbach przedsiębiorstw dla czynników destymulujących wykorzystanie mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji przez badane przedsiębiorstwa 261

Tabela 4.21. Wskaźniki struktury dla czynników destymulujących wykorzystanie mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji przez badane przedsiębiorstwa 262

Tabela 4.22. Zdanie badanych ekspertów na temat stopnia, w jakim czynniki destymulują wykorzystanie mediów społecznościowych w tworzeniu innowacji przez przedsiębiorstwa 264

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

Summary

The operation of social media is more and more recognized in the economic world and their potential – more and more frequently identified. The scope of the use of social media in economic practice is very extensive. Social media are used in marketing, employee recruitment, sales, customer service, R&D, engaging the customers in discussions on services and products and in a joint product development[1]. A growing popularity of social media in enterprises is conditioned by a few factors. One of them is a growing, through social media, involvement of customers in innovative actions of enterprises, which, in turn, triggers a decrease in corporate overheads, knowledge processing speed and efficiency[2]. It is yet another incentive for the enterprises to invest in social media. Nevertheless, the existing literature offers few guidelines on how to develop social media applications for creating innovations[3]. A challenge faced by today's enterprises is to understand how to make social media provide an innovation potential, how to use the wisdom of the crowd to make essential business decisions. Bearing all that in mind, the aim of the dissertation has been **to evaluate the use of social media for creating innovations in the enterprises under study.**

---

[1] C. C. J. Cheng, D. Krumwiede, *Enhancing the performance of supplier involvement in new product development: The enabling roles of social media and firm capabilities*, „Supply Chain Management" 2018, Vol. 23, Issue 3, s. 175.

[2] W. G. Mangold, D. J. Faulds, *Social media: The new hybrid element of the promotion mix*, „Business Horizons" 2009, Vol. 52, Issue 4, July, s. 362.

[3] M.-I. Muningera, W. Hammedi, D. Mahrc, *The value of social media for innovation: A capability perspective*, „Journal of Business Research" 2019, Vol. 95, February, s. 116, https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296318304855 [data wglądu: 26.02.2019].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313

As part of the execution of the objectives and the aim, verification of the research hypotheses formulated and the response to the research question, the Author has performed an analysis of secondary sources and own multistage research which involved various research methods, including:

1) an online survey with 150 enterprises participating (and CATI research);
2) the Delphi method with 17 experts participating.

The results of own study presented in the doctoral dissertation have facilitated verifying the research hypotheses. As a result, three of four research hypotheses have been positively verified. It has been found that there are no grounds for them to be rejected. In one case, however, the analysis of the study results has provided the grounds for rejecting the research hypothesis that acquiring innovation ideas is the most frequently indicated goal of using social media in the enterprises studied. The research has demonstrated that developing relations with customers is the most frequently indicated goal of using social media in the enterprises.

With all the observations in mind, one can consider the results presented in this dissertation as a springboard for a better and more profound understanding of the impact of social media on developing innovations in enterprises and an inspiration for contemporary organizations.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15434643A6365313